

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKTULATA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza výkonnosti podniku
Analysis of a Company's Performance

Student: Bc. Monika Ročáková
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Ročáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza výkonnosti podniku**
Analysis of a Company's Performance

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Přístupy a metody pro posuzování výkonnosti podniku
 3. Analýza výkonnosti konkrétního podniku
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
PARMENTER, David a Ivana PETRAŠOVÁ. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 24. dubna 2015

.....Ročáková.....

Bc. Monika Ročáková

Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Přístupy a metody pro posuzování klíčových výsledků podniku.....	7
2.1	Výkonnost podniku.....	7
2.2	Přístupy k měření výkonnosti firem	8
2.2.1	Tradiční přístupy k měření výkonnosti	8
2.2.2	Moderní přístupy k měření výkonnosti	9
2.2.3	Komplexní přístupy k měření výkonnosti	9
2.3	Zdroje informací k posuzování výkonnosti	9
2.3.1	Uživatelé informací	11
2.4	Finanční analýza	12
2.4.1	Absolutní ukazatele	12
2.4.2	Rozdílové ukazatele	13
2.4.3	Poměrové ukazatele.....	14
2.4.4	Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem.....	22
2.5	Balanced Scorecard	27
2.5.1	Perspektivy modelu BSC	27
2.6	Klíčové ukazatele výkonnosti.....	35
3.	Analýza výkonnosti konkrétního podniku	37
3.1	Představení společnosti Lupress, s.r.o.	37
3.2	Finanční analýza	38
3.2.1	Absolutní ukazatele	38
3.2.2	Rozdílové ukazatele	43
3.2.3	Poměrové ukazatele.....	44
3.3	Implementace metody Balanced Scorecard.....	49
3.3.1	Identifikace perspektiv BSC.....	49
3.3.2	Výběr strategických cílů.....	54

3.3.3	Výběr měřítek.....	56
3.3.4	Určení cílových hodnot	58
3.3.5	Určení strategických akcí	62
4.	Návrhy a doporučení	66
4.1	Shrnutí	66
4.1.1	Shrnutí finanční analýzy.....	66
4.1.2	Shrnutí metody Balanced Scorecard	67
4.2	Souhrnné návrhy a doporučení	70
5.	Závěr.....	73
	Seznam použité literatury	74
	Seznam použitých zkratk.....	76
	Seznam příloh.....	77

1. Úvod

Předmětem této diplomové práce je analýza výkonnosti konkrétního podniku. Problematika výkonnosti podniku je nezbytná z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti podnikatelské jednotky. Pokud chce firma v dnešním neustále se měnícím podnikatelském prostředí prosperovat, musí mít přehled o své výkonnosti, aby mohla správně reagovat na změny ve světě podnikání.

Cílem této práce je pomocí vybraných metod posoudit výkonnost podniku působícím v polygrafickém odvětví a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření směřující k lepší výkonnosti.

Na výkonnost však nelze pohlížet pouze z jednoho úhlu, výkonnost může mít mnoho podob. Pro účely této práce byla výkonnost blíže specifikována pomocí přístupů, které signalizují, jaké oblasti se výkonnost týká. Samozřejmostí je výkonnost finanční, nicméně jiná metoda, model BSC nám pomáhá rozlišit i další možné varianty sledování výkonnosti a to pomocí definovaných perspektiv, kde mimo právě finanční se objevuje také např. zákaznická, interních procesů či učení se a růstu. Nicméně tak či tak výkonnost obecně představuje posuzování výstupů v poměru ke vstupům.

První část diplomové práce je věnována přístupům a metodám pro posuzování výkonnosti podniku. Popsány jsou jak tradiční přístupy zahrnující posuzování finanční výkonnosti prostřednictvím klasických ukazatelů finanční analýzy, tak přístupy moderní, kde je zastoupena metoda posuzování výkonnosti EVA ale i metody komplexní, které jsou zastoupeny modelem Balanced Scorecard. BSC pak v sobě skrývá čtyři perspektivy pro posuzování výkonnosti, a to finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivu učení se a růstu.

V další části práce, tedy v aplikační části, bude v první řadě představen posuzovaný podnik, na jehož podmínky budou aplikovány poznatky z předchozí kapitoly. Následně budou aplikovány vybrané metody, jimiž jsou finanční analýza a model Balanced Scorecard. V rámci finanční analýzy dojde k propočítání základních ukazatelů z oblastí likvidity, rentability, zadluženosti i aktivity. Také budou použity souhrnné ukazatele pro určení bonity či bankrotu podniku. Následovat bude model Balanced Scorecard, kde budou popsány a

využity dvě ze čtyř perspektiv a v rámci těchto perspektiv dále použity konkrétní ukazatele pro posouzení výkonnosti.

V další kapitole se ohlédneme za celou práci v podobě shrnutí analýzy dat pomocí stanovených metod. Nedílnou součástí této kapitoly pak bude formulace konkrétních doporučení pro daný podnik. Tato doporučení budou vystavěna na zjištěných výsledcích z aplikační části práce. Smyslem těchto doporučení bude spočívat v nasměrování podniku ke zvyšování jeho výkonnosti.

2. Přístupy a metody pro posuzování klíčových výsledků podniku

Tato kapitola je věnována problematice výkonnosti. Součástí této kapitoly tedy bude bližší vymezení tohoto pojmu, rovněž pak také přístupy k hodnocení výkonnosti podniku a konkrétní metody spadající mezi jednotlivé přístupy, jež budou v této práci dále použity v rámci aplikační části úkolu. Metody budou blíže popsány a zároveň budou definovány, jak způsoby získávání výsledků prostřednictvím ukazatelů, tak způsoby posuzování získaných výsledků.

2.1 Výkonnost podniku

Při studiu tohoto pojmu bylo čerpáno především z tvorby Zbyňka Pitry a Jaroslava Wagnera. I mezi názory těchto autorů se našly rozdíly. V publikaci autora J. Wagnera byly vybrány takové definice, které byly více obecného rázu, kdežto z knihy Z. Pitry bylo čerpáno více z oblasti podnikové výkonnosti. U obou autorů je však zachována základní myšlenka pojmu výkonnosti, a to v posuzování vstupů a výstupů nějaké činnosti nebo aktivity.

Pojem výkonnost představuje takovou charakteristiku, jež popisuje způsob, neboli průběh, kterým pozorovaný subjekt vykonává konkrétní činnost, a to na základě podobnosti s porovnávaným způsobem průběhu takovéto činnosti. V rámci této charakteristiky je předpokládána schopnost srovnání porovnávaného a zkoumaného jevu z pohledu určené kritériální škály (Wagner, 2009).

Firemní výkonnost je zpravidla zvyšována schopností využívat co nejlépe zdroje, jimiž disponuje, k získání vhodných příležitostí v podnikání nežli objemem kapacit těchto zdrojů (Pitra, 2001).

U výkonnosti posuzujeme dvě její dimenze. Jednou z nich je efektivnost, která ukazuje na výkonnost v podobě volby činnosti, která bude uskutečněna. Druhou z nich je pak účinnost, která představuje výkonnost v podobě způsobu, jakým zvolenou činnost uskutečňujeme. (Wagner, 2009)

Měřítkem podnikatelské výkonnosti je míra zhodnocení finančních prostředků vynaložených na jeho podnikatelské aktivity. Jde tedy o výši a rychlost, s jakou se tento

kapitál neboli finanční prostředky vrátí podniku v podobě právě příjmů z podnikání (Pitra, 2001).

Úroveň podnikatelské výkonnosti organizace je zapotřebí hodnotit komplexně. Hodnocení jen podle výsledku hospodaření není dostačující. Tržby z prodeje zpravidla neklesají stejnou rychlostí, jako výkonnost, většinou se negativně projeví v delším časovém horizontu. Reakce managementu je tedy opožděná a zaměřuje se na korekci výsledků finanční analýzy místo snižování opravdových příčin problémů podniku (Pitra, 2001).

2.2 Přístupy k měření výkonnosti firem

Předmětem této práce je analýza výkonnosti podniku. Otázkou však je, jak můžeme výkonnost změřit. Na výkonnost můžeme pohlížet z mnoha úhlů, například můžeme výkonnost posuzovat z hlediska finančního, například pomocí účetního zisku. Nebo můžeme posuzovat výkonnost pracovníků, kdy je měřítkem produktivita práce. Nelze se tudíž na výkonnost zaměřovat jednostranně a jediný ukazatel nemůže postačit. Z toho důvodu lze měření výkonnosti rozdělit na několik přístupů.

Měření výkonnosti je možné rozdělit na:

- tradiční přístupy k měření výkonnosti,
- moderní přístupy k měření výkonnosti,
- komplexní přístupy k měření výkonnosti firmy (Šulák, Vacík, 2005).

2.2.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti

Za tradiční přístupy k měření výkonnosti je považována finanční analýza. Podstatou finanční analýzy je soustava tradičních ukazatelů pro finanční výkonnost podniku.

Mezi nejpoužívanější typy ukazatelů pro finanční výkonnost jsou považovány:

- absolutní ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- souhrnné ukazatele (Šulák, Vacík, 2005).

2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti

V poslední době je v celém světě stále častěji užíváno ukazatelů zaměřených na měření výkonnosti v rámci zvýšení hodnoty společnosti.

Mezi tyto moderní přístupy řadíme:

- EVA – ekonomická přidaná hodnota,
- MVA – tržní přidaná hodnota,
- CFROE – ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků (Šulák, Vacík, 2005).

2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

Podstatou komplexního hodnocení výkonnosti firem je zjištění vhodné množiny kritérií pro hodnocení. Přístupy hodnocení výkonnosti podniku se nadále nemohou spoléhat na ekonomická kritéria. Do systému komplexního hodnocení výkonnosti podniku je nezbytné zahrnout vedle ekonomických aspektů také aspekty mimoekonomické, tedy kvalitativní a časové (Šulák, Vacík, 2005).

Takovéto požadavky splňují následující modely:

- Model EFQM, neboli model ekonomické ceny za kvalitu,
- Balanced Scorecard (BSC).

2.3 Zdroje informací k posuzování výkonnosti

Účetní výkazy jsou nejčastějším zdrojem dat pro čerpání základních dat v rámci finanční analýzy. Tyto výkazy poskytují informace široké škále uživatelů. Je možné je rozdělit do dvou skupin, a to:

- na vnitropodnikové účetní výkazy, které nemají závaznou úpravu a jsou sestavovány dle vnitřních potřeb jednotlivých firem a jejich použití zpřesňuje výsledky finanční analýzy, protože jde o výkazy, které jsou sestavovány častěji než ty finanční,
- finanční účetní výkazy, jež poskytují informace externím uživatelům, a to o struktuře majetku firmy, zdrojích krytí majetku, tvorbě a rozdělení hospodářského výsledku a toku peněz, tyto výkazy jsou veřejně dostupné.

Úkolem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku a vytvořit stavební kámen pro finanční plán. Pro úspěšné zpracování finanční analýzy jsou nezbytné základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- přehled o peněžních tocích.

U prvních dvou výkazů, tedy rozvahy a výkazu zisku a ztráty, je závazně stanovena jejich struktura a jsou povinnou součástí účetní závěrky. Naopak přehled o peněžních tocích není nikterak standardizován (Růčková, 2007).

Rozvaha

Rozvaha neboli balance, zachycuje stav dlouhodobého a oběžného majetku, jinak také aktiv, a zdroje krytí tohoto majetku, čili pasiv, k určitému datu. Jde o statický výkaz, který zobrazuje přehled o majetku podniku k určitému datu, ke dni sestavení účetní závěrky, zpravidla jde o poslední den kalendářního roku.

Z rozvahy získáme obraz o třech oblastech. První z nich je majetková situace firmy, z níž se dovíme o tom, v jakých druzích je majetek vázán, jak je oceněn, v jaké míře je opotřeben nebo jak rychle se obrací. Další oblastí jsou zdroje financování majetku, kde je zobrazena výše jak vlastních, tak cizích zdrojů financování majetku i jejich struktura. Třetí a tedy poslední oblastí je oblast finanční situace podniku, odkud se dozvíme o zisku, jehož podnik dosáhl, či o tom, jak byl daný zisk rozdělen (Růčková, 2007).

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty slouží k zobrazení konkrétních položek nákladů a výnosů za jednotlivé činnosti, které se svou výší podílejí na tvorbě výsledku hospodaření v běžném období. Výsledek hospodaření je pak v rozvaze promítnut jako jediný údaj z výkazu zisku a ztráty. VZZ reflektuje schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál (Grünwald, Holečková, 2004).

Při sestavování tohoto výkazu je uplatňován akruální princip, který předpokládá s tím, že jsou transakce zachyceny a vykázány v takovém období, kterého se týkají jak věcně, tak i

časově, ne podle toho, zda v daném období došlo k peněžnímu výdaji nebo příjmu. Položky nákladů a výnosů se neopírají o opravdové toky peněz (Grünwald, Holečková, 2004).

Přehled o peněžních tocích

Výkaz peněžních toků neboli výkaz cash flow je toková veličina, která vyjadřuje rozdíl mezi přísunem a odsunem peněžní hotovosti za určité období. Jejím účelem je objasnit faktory ovlivňující přítok, odtok hotovosti a také stav hotovosti, jež z toho plyne k určitému okamžiku (Dluhošová, 2006).

Přehled o peněžních tocích podává informace o tocích peněz za určité účetní období. Zobrazuje tedy pohyb peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, což mohou být např. obchodovatelné cenné papíry, skladbu výdajů a příjmu, které vedly k pohybu peněz, příjmy a výdaje (Grünwald, Holečková, 2004).

Peněžní toky se zpravidla člení na:

- provozní činnost představuje základní výdělečnou činnost firmy sloužící k elementárnímu podnikatelskému účelu,
- investiční činnost zahrnuje takové peněžní toky, které souvisí s výdaji na pořízení stálých aktiv, s příjmy z prodeje takovýchto aktiv či půjčky spřízněným osobám,
- finanční činnost obsahuje úbytky a přírůstky dlouhodobého kapitálu neboli dlouhodobých závazků, vyplacené a přijaté dividendy či dopady změn vlastního kapitálu (Grünwald, Holečková, 2004).

2.3.1 Uživatelé informací

Pro koho a z jakého důvodu se vlastně měří výkonnost? To si vysvětlíme v následující části. Uživatelé mohou být buď externí, tedy takoví, kteří se nacházejí mimo činnosti, které jsou předmětem měření anebo pak interní, kteří jsou vykonavateli či spoluvykonavateli zkoumaných činností (Wagner, 2009).

Externí uživatelé

K uživatelům v této kategorii se řadí zejména:

- iniciátoři založení společnost, jež zpravidla poskytly k založení a chodu podniku kapitál a zároveň nesou jak kladné tak i záporné důsledky produkce,
- ostatní poskytovatelé zdrojů financování jako jsou věřitelé společnosti,
- poskytovatelé práce neboli manažeři a výkonní pracovníci,
- ostatní dodavatelé, zejména surovin, služeb či komponentů,
- odběratelé, zákazníci, klienti a podobní příjemci výsledků podniku,
- konkurence,
- subjekty veřejné správy,
- občanské společnosti, např. nevládní organizace se zaměřením na ochranu životního prostředí apod.,
- ostatní (Wagner, 2009).

Interní uživatelé

Interními uživateli informací o výkonnosti podniku jsou takové subjekty, které vykonávají správu a řízení organizace, jde především o manažery, a to na všech úrovních organizační struktury podniku (Wagner, 2009).

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza se významně podílí na komplexním řízení podniku. Pro hodnocení výkonnosti firmy či její finanční situace se využívá široká škála poměrových ukazatelů, jejichž smyslem je zhodnotit finanční situaci daného podniku a stanovit doporučení pro další postup (Dluhošová, 2006).

2.4.1 Absolutní ukazatele

Jde o údaje přímo zjištěné z účetních výkazů, nemusí se tedy pro využití v rámci finanční analýzy upravovat. V rozvaze se nacházejí údaje o stavu majetku a zdrojů jeho krytí k určitému datu, tyto data jsou označovány jako ukazatele stavové. Výkaz zisku a ztráty obsahuje údaje za určité období, jde tedy o tokové ukazatele. Tyto absolutní ukazatele jsou

využívány především při analýze vývojových trendů, neboli při horizontální a vertikální analýze (Grünwald, Holečková, 2004).

2.4.2 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele zobrazují rozdíl stavu skupin aktiv nebo pasiv, jež jsou vztaženy k určitému okamžiku (Růčková, 2007).

Rozdílové ukazatele jsou využívány při analýze a řízení finanční situace společnosti s ohledem na likviditu daného podniku (Pavelková, Knápková, 2009).

Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál ČPK.

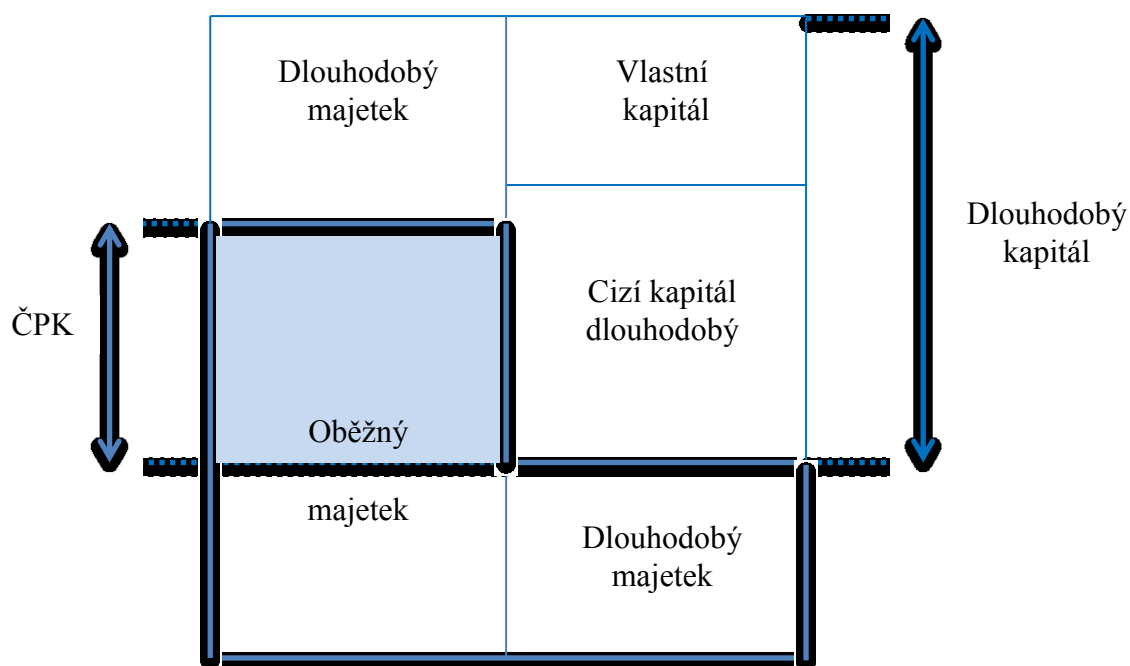
$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.1)$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{stálá aktiva} \quad (2.2)$$

Čistý pracovní kapitál je svým významem spjat s financováním podniku z krátkodobého hlediska a také se zajišťováním plynulého chodu hospodářské činnosti. U každého podniku je zapotřebí mít zajištěn čistý pracovní kapitál k tomu, aby mohla být zabezpečena nezbytná míra likvidity. Tento ukazatel měří poměrně volnou část kapitálu, jež není spjata s krátkodobými závazky. V případě, že podnik funguje optimálně a jeho pracovní kapitál je nastaven rozumně, pak se mění pracovní kapitál v závislosti na podnikových tržbách (Vochozka, 2011).

Velikost tohoto ukazatele je důležitým indikátorem platební schopnosti daného podniku. Jsou-li výsledkem záporné hodnoty, jde o tzv. nekrytý dluh, v takovém případě může jít o nevymahatelné pohledávky, neprodejné výrobky a podobné nelikvidní položky (Grünwald, Holečková, 2004).

Obr. 2.1. Čistý pracovní kapitál



Zdroj: PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

2.4.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele představují základní nástroj finanční analýzy. Postupem času se vyvinulo množství ukazatelů spadajících do této kategorie, proto jsou tříděny do skupin dle oblastí analýzy.

Jde o tyto základní skupiny ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti a
- ukazatele kapitálového trhu (Pavelková, Knápková, 2009).

Ukazatele kapitálového trhu však nejsou pro naše účely relevantní, proto se o nich dále nebudeme zmiňovat.

Výpočet poměrového ukazatele se provádí jako poměr jedné či více účetních položek účetních výkazů k další položce či ke skupině jiných položek (Růčková, 2007),

2.4.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli také výnosnost investovaného kapitálu je v praxi jedním z nejsledovanějších ukazatelů (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Rentabilita představuje měřítko toho, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje či dosahovat zisku prostřednictvím vloženého kapitálu. V čitateli těchto ukazatelů se nachází položka, která odpovídá některé z forem výsledku hospodaření (jde tedy o veličinu tokovou) a ve jmenovateli pak figuruje druh kapitálu (představující veličinu stavovou) či tržby (jež jsou opět tokovou veličinou). Tyto ukazatele vedou k hodnocení efektivnosti určité činnosti. Nejvíce budou tyto ukazatele zajímat potenciální investory a akcionáře (Růčková, 2007).

V rámci finanční analýzy jsou využívány zejména tři kategorie zisku, které je možné vyčíst z výkazu zisku a ztráty. Jde o následující:

- EBIT – rovná se provoznímu hospodářskému výsledku, konkrétně představuje zisk před odečtením daní a úroků, využívá se při mezipodnikovém srovnání,
- EAT – jinak také čistý zisk neboli zisk po odečtení daní, ve VZZ lze nalézt jako položku výsledek hospodaření za běžné účetní období, využívá se při hodnocení výkonnosti firmy,
- EBT – zisk před odečtením daní, je využíván při srovnání výkonnosti u firem s odlišným daňovým zatížením (Růčková, 2007).

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Ukazatel ROCE představuje, kolik provozního výsledku hospodaření před zdaněním podnik vytvořil z jedné investované koruny věřitelů a akcionářů (Vochozka, 2011).

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní kapitál + Dlouhodobé dluhy} \quad (2.3)$$

Jde o ukazatel, který představuje míru zhodnocení veškerých aktiv podniku financovaných jak vlastním, tak cizím dlouhodobým kapitálem (Růčková, 2007).

Zde se hodnotí, jaký význam má dlouhodobé investování na základě zjištění výnosnosti vlastního kapitálu ve spojení s dlouhodobými zdroji, neboli zvýšení potenciálu vlastníka zapojením dlouhodobého cizího kapitálu (Dluhošová, 2006).

Rentabilita aktiv (ROA)

Tento ukazatel je považován za klíčové měřítko v oblasti rentability. Bývá označován také jako rentabilita celkového vloženého kapitálu. Při výpočtu se nepočítá s úroky ani s daněmi, proto je v čitateli uvedena kategorie zisku EBIT. Ukazatel je hodnocen rostoucím trendem, čím vyšší hodnota ukazatele, tím je podnik efektivnější.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (2.4)$$

Rentabilita aktiv znázorňuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, z kterých zdrojů byl financován. Ukazatel lze použít pro měření souhrnné efektivnosti. Hodnocena je zde schopnost reprodukce kapitálu (Růčková, 2007).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu představuje výnosnost kapitálu vloženého do podnikání akcionáři či vlastníky podniku. Díky tomuto ukazateli mohou investoři zjistit, je-li jejich kapitál reprodukován dosti intenzivně vzhledem k podstupujícímu riziku investice. Je-li hodnota rentability vlastního kapitálu dlouhodobě nižší nežli výnosnost státních cenných papírů, je podnik de facto směřován k zániku, jelikož investoři nebudou vkládat své prostředky do podobné investice. Platí tedy, že ukazatel rentability vlastního kapitálu by měl být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů (Růčková, 2007).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál} \quad (2.5)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb představuje schopnost daného podniku vyprodukovat zisk v rámci dané úrovně tržeb, jinak řečeno vyjadřuje velikost efektu vyprodukovaného z 1 Kč tržeb. Ukazatel bývá označován jako ziskové rozpětí kvůli jeho využití při vyjádření ziskové marže, proto by měl být do čitatele dosazován čistý zisk (Růčková, 2007).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \quad (2.6)$$

Jako doplňující ukazatel k ukazateli rentability tržeb bývá používán ukazatel rentability nákladů. Ten vyjadřuje, kolik čistého zisku dosáhne při vložení 1 Kč nákladů.

$$Rentabilita\ nákladů = \frac{EAT}{Celkové\ náklady} \quad (2.7)$$

Čím větší hodnoty nabývá, tím více jsou vynaložené náklady zhodnocovány a tím je i vyšší procento zisku (Dluhošová, 2006).

2.4.3.2 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita jako taková, je chápán jako schopnost určitého podniku hradit své závazky. Jinak také představuje schopnost inkasovat vlastní pohledávky, schopnost prodat své zásoby v nutném případě či zjištění, zda jsou jeho výrobky vůbec prodejné (Dluhošová, 2006).

Pokud podnik není dostatečně likvidní, nemusí být schopen využít ziskových příležitostí vzniklých v průběhu podnikání, případně se může dostat do platební neschopnosti, dokonce i do bankrotu, pokud nebude schopen své závazky hradit (Růčková, 2007).

Likvidita má významný vliv na finanční rovnováhu podniku právě z důvodu hrazení svých závazků. Avšak naopak příliš vysoká míra likvidity není pozitivním indikátorem pro vlastníky kvůli vázanosti finančních prostředků v takových aktivech, jež neslouží k významnému zhodnocování financí. Z těchto důvodů je zapotřebí hledat jakousi vyváženou likviditu, která zajistí spokojenost v obou požadovaných směrech (Růčková, 2007).

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity, označován také jako likvidita 3. stupně, vyjadřuje, kolikrát je firma schopna uspokojit věřitele, pokud by všechna svá oběžná aktiva proměnil v peněžní hotovost. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Pokud by nastala mezi zmiňovanými veličinami rovnost, byla by podniková likvidita riziková. Obrat krátkodobých cizích zdrojů totiž může nabývat vyšší hodnoty než u oběžných aktiv. Mnohem rizikovější je pak používání těchto krátkodobých závazků ke krytí dlouhodobého majetku (Pavelková, Knápková, 2009).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.8)$$

Veškerá oběžná aktiva nemusí být možné přeměnit v hotovost v krátké době. Některé položky mohou být nepoužitelné a zároveň špatně prodejné. Také zvolený způsob ocenění zásob může ukazatel ovlivňovat. Není zohledněna struktura těchto aktiv z pohledu likvidity ani struktura krátkodobých cizích zdrojů v rámci jejich splatnosti (Dluhošová, 2006).

Pohotová likvidita

Při výpočtu ukazatele pohotové likvidity, nebo také likvidity 2. Stupně, jsou z oblasti oběžných aktiv použity jen pohotové prostředky, což jsou peníze v pokladně a na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Vhodné je upravení o pohledávky, které jsou nedobytné nebo pochybné, tedy po lhůtě jejich splatnosti (Dluhošová, 2006).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.9)$$

Čitatel a jmenovatel by měli být ve stejné výši, ukazatel pohotové likvidity by měl nabývat hodnoty 1 až 1,5. Výsledná hodnota 1 by představovala skutečnost, že je podnik schopen dostát svým závazkům aniž by musel prodat zásoby. Věřitelům bude vyhovovat spíše vyšší hodnota ukazatele, kdežto pro vlastníky už tak příznivá nebude. Příliš velký objem oběžných aktiv nepředstavuje produktivní využití vložených prostředků (Růčková, 2006).

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita označována též jako likvidita 1. Stupně je jakýmsi nejužším vymezením likvidity. V položce pohotových platebních prostředků se objevují pouze nejlikvidnější složky v rozvaze, jde o peněžní prostředky v pokladně a na bankovních účtech, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky (Růčková, 2006).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.10)$$

Ukazatel by měl nabývat hodnoty nejméně 0,2 a výše.

2.4.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podávají podniku informaci o tom, jak využívá jednotlivé části majetku. V této sekci ukazatelů se vyskytují dvě formy pro výpočet, a to doba obratu, která je dána počtem dní a počet obrátů uskutečněných za rok (Vochozka, 2011).

Obrat aktiv

Výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla být alespoň 1, výsledek je však ovlivňován také odvětvím, do kterého spadá pozorovaný podnik. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím efektivněji podnik využívá svůj majetek. Avšak nízká hodnota hned nemusí značit špatnou situaci, může pouze jít o investice do budoucna, které však prozatím nepřinášejí efekt (Pavelková, Knápková, 2009).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.11)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob představuje takovou dobu, po kterou trvá přeměna zásob v peněžní prostředky. Výsledná hodnota je udávána ve dnech.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby \cdot 360}{Tržby} \quad (2.12)$$

Tímto ukazatelem je charakterizována úroveň provozního řízení. Zpravidla je pro podnik lepší, pokud je doba obratu kratší (Dluhošová, 2006).

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek poskytuje přehled o tom, kolik dní uplyne od vystavení faktury podnikem do uhrazení této pohledávky za zboží či služby podniku. Čím je tato hodnota vyšší, tím delší dobu svým obchodním partnerům podnik poskytuje bezplatný obchodní úvěr (Vochozka, 2011).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky \cdot 360}{Tržby} \quad (2.13)$$

Doporučovaným měřítkem tohoto ukazatele je doba splatnosti pohledávek. Pokud je doba obratu delší než doba splatnosti faktur, jde o nedodržení obchodně úvěrové politiky dlužníků. V dnešní době však delší doba pro úhradu faktury není výjimkou. Důležitou roli při posuzování tohoto ukazatele hraje také velikost analyzovaného podniku. Zatímco pro velkou firmu prodleva splatnost nemusí být problém, u malé firmy může delší doba splatnosti znamenat i velké finanční problémy (Růčková, 2007).

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků představuje dobu od vzniku daného závazku do doby úhrady tohoto závazku. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosáhnout nejméně hodnoty doby obratu pohledávek (Pavelková, Knápková, 2009).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky \cdot 360}{Tržby} \quad (2.14)$$

Ukazatel doby obratu závazků může pro stávající i potenciální věřitele signalizovat, jakou má podnik platební disciplínu vůči svým dodavatelům (Růčková, 2007).

2.4.3.4 Ukazatele zadluženosti

V této oblasti finanční analýzy ukazatele slouží jako indikátory míry rizika, které daný podnik podstupuje v rámci určité struktury vlastního a cizího kapitálu. Jistá výše zadlužení podniku je užitečná (Pavelková, Knápková, 2009).

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti hodnotí přiměřenost zadlužení daného podniku. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je také vyšší riziko věřitelů (Dluhošová, 2006).

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.15)$$

Mezi 30 a 60% se pohybuje doporučená hodnota tohoto ukazatele, avšak při hodnocení záleží také na odvětví, ve kterém daná firma podniká (Pavelková, Knápková, 2009).

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu nebo také míra zadluženosti bývá rovněž nazýván i „finanční pákou“. Pokud je rentabilita vloženého kapitálu větší než je hodnota úročených cizích zdrojů, pak finanční páka působí pozitivně a tím i využití cizího kapitálu pomáhá ke zhodnocování vlastního kapitálu. Pokud však bude vyšší cena úročených cizích zdrojů, nežli výnosnost vloženého kapitálu půjde o negativní působení finanční páky (Pavelková, Knápková, 2009).

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.16)$$

Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 80% do 120% u stabilních společností. Přijatelná zadluženost pro posuzovaný podnik je však závislá jednak na postoji

vlastníků k riziku a jednak na tom, v jaké fázi vývoje se společnost nachází (Dluhošová, 2006).

Úrokové krytí

Tento ukazatel představuje výši zadluženosti díky schopnosti organizace splácet úroky. Úrokové krytí má významnou vypovídací schopnost, jde-li o financování cizími úročenými zdroji (Pavelková, Knápková, 2009).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.17)$$

Hodnota 1 v případě tohoto ukazatele znamená, že je podnik schopen splatit úroky, avšak čistý zisk je nulový. Doporučená je hodnota ve výši 5 (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.4 Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem

Tyto soustavy ukazatelů zahrnují dvě kategorie modelů, a to bonitní a bankrotní modely. Cílem těchto ukazatelů je dojít k výsledku s jediným číslem, podle něhož se pak hodnotí finanční zdraví dané podnikatelské jednotky. Rozdíl spočívá v účelu, k jakému byly vytvořeny (Růčková, 2007).

Tyto ukazatele si kladou za cíl zhodnotit zdraví posuzované společnosti tím, že do jednoho ukazatele zahrnou veškeré důležité složky finanční analýzy, tedy likviditu, rentabilitu, zadluženost a strukturu kapitálu. Ke každé položce je pak podle její významnosti vzhledem k finančnímu zdraví podniku přiřazena váha. Souhrnný ukazatel tak uživateli poskytuje rychlou informaci o finančním zdraví firmy (Fotr, 2012).

2.4.4.1 Bankrotní modely

Jak název napovídá, smyslem bankrotních modelů je poskytnout informace o tom, zdali se má podnik v blízké budoucnosti obávat bankrotu. Předpokladem pro tyto modely je fakt, že podnik před ohrožením bankrotem vykazuje jisté příznaky pro bankrot. Signálem může být problémová běžná likvidita nebo rentabilita vloženého kapitálu (Růčková, 2007).

Altmanův model

Altmanův model je typickým představitelem souhrnného indexu hodnocení. Název je odvozen od jeho tvůrce profesora E. Altmana. Altmanův model není pouze jeden, v průběhu času vzniklo několik jeho variant. V současnosti existují 4 jeho verze, a to:

- Altmanův model pro společnosti veřejně obchodovatelné na burze,
- Altmanův model pro společnosti veřejně neobchodovatelné na burze,
- Altmanův model pro nevýrobní podniky a
- Altmanův model orientovaný na české podmínky (Vochozka, 2011).

Nám však postačí, když si představíme model určený pro české podniky.

$$Z'_{cz} = 3,3 \frac{EBIT}{Aktiva} + 0,99 \frac{Tržby}{Aktiva} + 0,6 \frac{Vlastní kapitál}{Celkové závazky} + 1,4 \frac{Nerozdělený zisk}{Aktiva} + 6,56 \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{Aktiva} - 1 \frac{\text{Závazky po splatnosti}}{Výnosy} \quad (2.18)$$

Hodnocení podniku na základě výsledku tohoto modelu spočívá v zařazení posuzovaného podniku do jedné ze tří zón. Buď je na tom podnik dobře a bankrot mu nehrozí, pohybuje se v pásmu bonity nebo je na tom podnik zle a je mu předpovídán bankrot. Třetí možností je, že se podnik pohybuje v šedé zóně, kdy o něm nelze říct, že mu bankrot hrozí, ale ani že mu nehrozí, je to pásmo, kdy by se měl mít podnik na pozoru.

Tab. 2.1. Hodnocení Altmanova modelu

Výsledek modelu	Hodnocení podniku
$Z'_{cz} = <2,99 ; \infty)$	Bonitní podnik
$Z'_{cz} = (1,8 ; 2,99)$	Šedá zóna
$Z'_{cz} = (-\infty ; 1,8>$	Bankrotní podnik

Zdroj: VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Model „IN“ – Index důvěryhodnosti

Model IN byl sestaven manžely Inkou a Ivanem Neumaierovi tak, aby byl uplatněn českými firmami v českých podmínkách. Model je výsledkem praktické zkušenosti týkající se analýz přes jeden tisíc podniků v Česku (Růčková, 2007).

Doposud byly tímto párem vytvořeny celkem čtyři vzorce. Jejich název je odvozen jak z iniciál tvůrců, tak z roku vzniku daného vzorce. V roce 1995 tedy vznikl první ze vzorců, který nese označení IN 95, následoval IN 99 z roku 1999, v roce 2001 jsme se dočkali třetího zpracování modelu, a to IN 01. Poslední verzí je IN 05, který je aktualizací předešlých modelů a který si blíže popíšeme.

$$IN\ 05 = 0,13 \frac{Aktiva}{Cizí\ zdroje} + 0,04 \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky} + 3,97 \frac{EBIT}{Aktiva} + 0,21 \frac{Výnosy}{Aktiva} + 0,09 \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobý\ cizí\ kapitál} \quad (2.19)$$

Tafflerův model

Jde o model, který je podobný Altmanovu modelu. Tafflerův model je vytvořen na základě 80 a více poměrových ukazatelů, které zastupují firmy prosperující i ty v bankrotu. Byl vytvořen ve dvou modifikacích (Marinič, 2008).

A) Základní verze Tafflerova modelu

$$ZT(z) = 0,53 \cdot \frac{EBT}{Krátkodobé\ závazky} + 0,13 \cdot \frac{Oběžná\ aktiva}{Cizí\ kapitál} + 0,18 \cdot \frac{Krátkodobé\ závazky}{Celková\ aktiva} + 0,16 \cdot \frac{Finanční\ majetek -\ krátkodobé\ záv.}{Provozní\ náklady\ bez\ odpisů} \quad (2.20)$$

Tab. 2.2. Hodnocení základní verze Tafflerova modelu

Výsledek modelu	Hodnocení podniku
$ZT(z) = <0 ; \infty)$	Bonitní podnik
$ZT(z) = (-\infty ; 0>$	Bankrotní podnik

Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

B) Modifikovaná verze Tafflerova modelu

$$ZT(z) = 0,53 \cdot \frac{EBT}{\text{Krátkodobé závazky}} + 0,13 \cdot \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Cizí kapitál}} + 0,18 \cdot \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Celková aktiva}} + 0,16 \cdot \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.21)$$

Pro modifikovanou verzi Tafflerova modelu platí obdobná hodnotící pásma jako u předchozích modelů. Tyto pásma jsou uvedena v tabulce 2.3.

Tab. 2.3. Hodnocení modifikované verze Tafflerova modelu

Výsledek modelu	Hodnocení podniku
$ZT(z) = <0,3 ; \infty)$	Bonitní podnik
$ZT(z) = (0,2 ; 0,3)$	Šedá zóna
$ZT(z) = (-\infty ; 0,2>$	Bankrotní podnik

Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

2.4.4.2 Bonitní modely

U těchto modelů se posuzuje finanční zdraví organizace z pohledu, zda podnik patří mezi dobré nebo ty špatné podniky. Podnik se srovnává s jinými podniky v rámci odvětví (Růčková, 2007).

Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest představuje nástroj pro hodnocení situace v podniku, je složen ze soustavy čtyř rovnic. Pomocí prvních dvou rovnic je hodnocena stabilita dané firmy, druhé dvě pak hodnotí situaci firmy z pohledu výnosnosti (Růčková, 2007).

$$\text{Kralickův Quicktest} = \frac{(R1 + R2 + R3 + R4)}{4} \quad (2.22)$$

Kde platí, že:

R1 = vlastní kapitál/celková aktiva,

R2 = (cizí zdroje – peníze v hotovosti a na bankovních účtech)/provozní cash flow,

R3 = EBIT/celková aktiva,

R4 = provozní cash flow/výkony.

Vypočteným výsledkům se následně přiřadí bodová hodnota podle tab.: 2.4.

Tab. 2.4 Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 - 5	5 - 12	12 – 30	> 30
R3	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	> 0,1

Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

Podnik se stejně jako v předchozí skupině bankrotních modelů může nacházet v jedné ze tří možných pásem, podle toho, jakého výsledku dosáhl.

Tab. 2.5. Hodnocení Kralickova Quicktestu

Výsledek modelu	Hodnocení podniku
Kralickův Quicktest = $< 3 ; \infty$)	Bonitní podnik
Kralickův Quicktest = $(1 ; 3)$	Šedá zóna
Kralickův Quicktest = $(-\infty ; 1>$	Bankrotní podnik

Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

2.5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard patří mezi nejznámější a nejpropracovanější koncepty pro měření výkonnosti, který se navíc orientuje na zavedení problematiky měření výkonnosti do celého systému řízení výkonnosti podniku (Wagner, 2009).

Přístup Balanced Scorecard byl v devadesátých letech vytvořen americkým profesorem Robertem S. Kaplanem a ředitelem americké poradenské společnosti Davidem P. Nortonem.

Jak název napovídá, autoři našli analogii k analytickému měření výkonnosti v rámci sportovních statistik. Pojem „scorecard“ v překladu v podstatě představuje tabuli, která reflektuje bodový stav ve hře. Překlad názvu této metody měření výkonnosti by tedy byl vyvážená listina hodnocení. V ekonomickém světě pojem scorecard znamená systém ukazatelů a balanced pak vyváženost použitých nástrojů hodnocení. Nicméně původní anglické označení se ujalo lépe nežli překlad vyvážená tabule hodnocení (Lang, 2007).

Podstatou modelu v sportovním pojetí je, že o výkonnosti družstva nevypovídá pouze konečný výsledek, ale také mnoho dalších parametrů, jako je např. úspěšnost v počtu chycených střel brankáři nebo doba hraní v přesile, apod. Idea modelu BSC je k této myšlence analogická, protože posuzujeme parametry výkonnosti, jež o výsledné výkonnosti vypovídají více, než hodnota rentability. Tyto parametry neboli perspektivy jsou čtyři a budou blíže představeny níže (Wagner, 2009).

2.5.1 Perspektivy modelu BSC

Parametry výkonu modelu Balanced Scorecard jsou rozčleněny do čtyř základních oblastí, nazývaných perspektivy, které komplexně hodnotí výkonnost daného podniku. Tyto perspektivy jsou:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva učení se a růstu a
- perspektiva interních procesů.

Důležité je to, že hodnotitel si může podle svého uvážení sám zvolit druh a počet zkoumaných oblastí a použitých ukazatelů. Ačkoli jsou stanoveny čtyři základní perspektivy a

doporučeny čtyři až pět ukazatelů v rámci každé této perspektivy, může se posuzovatel rozhodnout o rozšíření těchto parametrů o další, jako je například oblast životního prostředí nebo zahrnout specifické faktory daného oboru podnikání (Lang, 2007).

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je pravděpodobně ta nejvýznamnější, protože podnik není schopen přežít, pokud se nenachází alespoň v přiměřené ziskovosti. Proto jsou finanční cíle jakýmsi ohniskem, kam směřují měřítka a cíle zbylých perspektiv metody BSC. Každé měřítko by totiž mělo jistým způsobem vést ke zvyšování finanční výkonnosti firmy. Balanced Scorecard by mělo znázorňovat takovou strategii, kdy jsou dlouhodobé finanční cíle propojeny s průběhem finančních a interních procesů, s průběhem péče o zákazníky a zaměstnance s cílem dosažení dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Ve většině případů právě finanční záměry umožňují propojení všech perspektiv modelu, které je pro aplikaci BSC nezbytné (Kaplan, Norton, 2005).

Finanční cíle mohou být v různých fázích životního cyklu firmy odlišné. Typů strategií je několik, my si pro zjednodušení uvedeme následující tři fáze:

- růst,
- udržení,
- sklizeň (největší výnosy).

Podniky, které bychom zařadili do skupiny *růstu*, jsou takové, jež se vyskytují v rané fázi životního cyklu. Růstový potenciál jejich výrobků a služeb je velký. Pro zhodnocení takového potenciálu je zapotřebí, aby podniky významně investovaly do vývoje nových produktů, rozšiřovaly kapacity pro výrobu, zlepšovali vztahy se zákazníky. V této fázi mohou organizace vykazovat nízké hodnoty ukazatele ROCE nebo zaznamenávat záporné peněžní toky. Finančním cílem proto bude míra růstu prodeje pro cílové segmenty, regiony či skupiny zákazníků a procentuálně míra růstu obrátu (Kaplan, Norton, 2005).

Od společností, které se nacházejí ve fázi *udržení*, se očekává udržení si svého podílu na trhu nebo dokonce jeho další zvětšení. Investice jsou zpravidla vynakládány na eliminaci úzkých míst, zvyšování kapacit a stálé zlepšování. Finanční cíle jsou zaměřeny na tradiční finanční ukazatele. Měřítka, jež jsou používána právě v této fázi životního cyklu podniku,

jsou výnosnost vloženého kapitálu (ROCE), návratnosti investic (ROI) a ekonomická přidaná hodnota (EVA).

Jsou i takové podniky, které dosáhnou *zralosti* ve svém životním cyklu a chtějí pouze sklízet plody z uskutečněných investic v předchozích fázích. V této fázi již společnosti neprovádějí rozsáhlé investice, pouze takové, které jsou nutné pro údržbu zařízení. Cílem je maximalizace přítoku peněz. Ukazateli může být např. provozní cash flow (Kaplan, Norton, 2005).

Každá z těchto tří strategií odpovídá třem finančním oblastem, jež ji podporují:

- růst obratu a marketingový mix výrobků/služeb,
- zvyšování produktivity/snižování nákladů,
- využití zdrojů/investiční strategie.

Obr. 2.2 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Zvyšování produktivity/snižování nákladů	Využití zdrojů/investiční strategie
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: KAPLAN, Robert S, Marek ŠUSTA a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

Finanční perspektiva BSC poskytuje vedení specifikovat metodu, podle které může posuzovat, zda je podnikání dlouhodobě úspěšné a také definovat proměnné důležité pro

určení a sledování dlouhodobých cílů. Využití finanční perspektivy je zapotřebí přizpůsobit odvětví, podnikové strategii a konkurenčnímu prostředí dané firmy (Kaplan, Norton, 2005).

Zákaznická perspektiva

Základem pro posuzování výkonnosti v oblasti zákaznické perspektivy je rozlišení zákaznických a tržních segmentů, na něž chce podnik zaměřit svou produkci. Ty jsou pak zdrojem obrátů podniku, jež představují jeho finanční cíle. Klíčová zákaznická měřítka cílových segmentů mohou být např. spokojenost zákazníků, jejich loajalita, získávání nových zákazníků nebo jejich ziskovost (Kaplan, Norton, 2005).

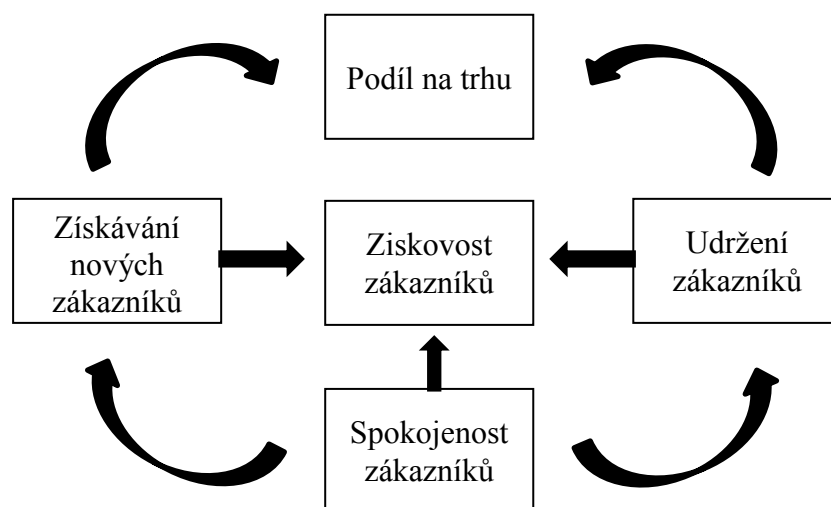
V současnosti nestačí, aby se podnik zaměřoval pouze na své vnitřní záležitosti v podobě výkonnosti produktu či zlepšování technologie. V současnosti je zapotřebí, aby podnik zaměřil své úsilí také směrem ke svým zákazníkům, poněvadž konkurence může být uvědomělejší a pro zákazníky atraktivnější z pohledu uspokojování jejich potřeb. Chce-li organizace dlouhodobě dosahovat výborné finanční výkonnosti, musí svým zákazníkům dodávat takové výrobky, které jim přinesou hodnotovou výhodu (Kaplan, Norton, 2005).

Takové podniky, které se snaží být pro každého zákazníka vším, jsou nakonec naopak pro všechny ničím. Společnosti tak musejí v řadách svých současných a potenciálních zákazníků identifikovat ty segmenty, ve kterých mají úmysl konkurovat. Určení hodnotových výhod poskytovaných budoucím cílovým segmentům je klíčem k vývoji měřítek a cílů této perspektivy. Zákaznická perspektiva tak převádí strategii a poslání do blíže specifikovaných cílů s ohledem na zákazníky a tržní segmenty (Kaplan, Norton, 2005).

Představme si základní skupinu měřítek pro zákaznickou perspektivu. Tyto měřítka lze použít pro jakýkoli podnik. Jde o tyto měřítka:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Obr. 2.3 Zákaznická perspektiva – základní měřítka



Podíl na trhu	Reflektuje podíl obchodu na příslušném trhu (počet zákazníků, množství utracených finančních prostředků, objem prodaných položek).
Získávání nových zákazníků	Měří relativně nebo absolutně míru, jakou organizace získává nové zakázky nebo zákazníky.
Udržení zákazníků	Měří relativně nebo absolutně míru, s jakou si podnik udržuje dobré vztahy se zákazníky a jak o ně pečuje.
Spokojenost zákazníků	Určuje míru spokojenosti pomocí konkrétních kritérií výkonnosti díky hodnotové výhodě.
Ziskovost zákazníků	Sleduje čistý zisk, který přináší zákazník či segment

Zdroj: KAPLAN, Robert S, Marek ŠUSTA a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

Základem úspěšnosti v rámci zákaznické perspektivy je měření hodnotových výhod zákazníka. Tyto výhody představují takové vlastnosti výrobku či služeb, díky nimž firmy vytvářejí spokojenost zákazníků a také jejich loajalitu. Hodnotová výhoda je stěžejním pojmem pro pochopení hybných sil vstupů, kterými se měří spokojenost zákazníků, získávání nových, udržení zákazníků nebo podíl na trhu (Kaplan, Norton, 2005).

Hodnotové výhody tak lze rozdělit na tři skupiny:

- vlastnosti výrobků nebo služby: funkčnost, kvalita, cena
- vztahy se zákazníky: zkušenosti s nákupem, osobní vztah,
- image a pověst.

Organizace musí zjistit, čeho si zákazníci v cílových segmentech cení a v závislosti na tom zvolit hodnotovou výhodu. Vhodným výběrem cílů a měřítek v rámci těchto skupin

hodnotových výhod je pak možné směřovat podniky tak, aby svým cílovým zákazníkům předávali skvělé hodnotové výhody (Kaplan, Norton, 2005)

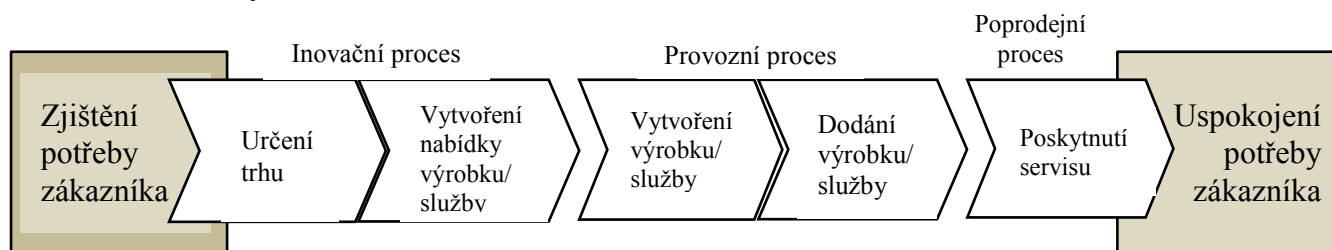
Perspektiva interních procesů

Cílem této perspektivy je identifikovat a specifikovat procesy podniku, v nichž musí podnik vynikat kvůli získání výhody nad konkurencí a uspokojení nejdůležitějších zájmových skupin. Určení ukazatelů v perspektivě interních procesů umožňuje podniku posoudit funkčnost jeho procesů a vyhodnotit tak, jak jsou výrobky a služby firmy v souladu se zákaznickými potřebami. (Fotr, 2012).

U každého podniku existují pro tvorbu hodnoty a dosažení finančních výsledků jiné skupiny procesů. Byl však určen jakýsi základní model hodnotového řetězce, který může být jen předlohou, kterou si dle svých jedinečných požadavků může každý podnik upravit. Tento hodnotový řetězec zahrnuje tři procesy:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní proces.

Obr. 2.4 Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: KAPLAN, Robert S, Marek ŠUSTA a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

A) Inovační proces

Podnik v inovačním procesu zkoumá nové i skryté potřeby zákazníků a následně přetváří daný produkt tak, aby těmto potřebám vyhovoval. Inovační proces se skládá ze dvou prvků, jak napovídá obr. 2.4.. Prvním krokem je využití výsledků z průzkumu trhu pro určení jeho velikosti, preferencí zákazníků a podkladů pro určení ceny produktů. Tyto informace jsou pak vstupem pro druhý krok tohoto procesu. Druhým krokem je navržení a vyvíjení aktuálního výrobku či služby (Kaplan, Norton, 2005).

Jako měřítko pro inovační proces mohou být použita následující:

- Procento prodejů nových výrobků,
- Uvedení nového výrobku ve srovnání s konkurencí, uvedení nového výrobku ve srovnání s plánem,
- Doba vývoje nové generace produktů (Kaplan, Norton, 2005).

B) Provozní proces

Provozní proces je prováděn v případě, že jsou výrobky a služby již vytvořeny a předány zákazníkům. V podstatě představuje cestu od objednávky zákazníka po dodání výrobku nebo služby. V poslední době se rozmohlo měření tohoto procesu zaměřené na kvalitu, dobu cyklu a náklady (Kaplan, Norton, 2005).

C) Poprodejní proces

Poprodejní proces je v podstatě službou zákazníkovi po prvním prodeji. Jeho obsahem je záruční i ty nezáruční opravy, příjem vrácených i nefunkčních výrobků. Výkonnost v této oblasti lze měřit například měřítky, jako je čas, kvalita servisu nebo výše nákladů (Kaplan, Norton, 2005).

Perspektiva učení se a růstu

Základní ideou této čtvrté perspektivy modelu Balanced Scorecard je vytvoření rostoucí a učící se organizace. Cíle perspektivy jsou spatřovány ve vývoji potenciálu zaměstnanců, v optimalizaci organizačních procesů a také informačních systémů (Lang, 2007).

V modelu BSC je kladen důraz na investice do budoucna, nejde však pouze o investování v rámci tradičních oblastí, které představují nové stroje nebo výzkum a vývoj zaměřený na nové výrobky. Samozřejmě nelze tyto formy investic opomíjet, nicméně nejsou dostačující, pokud chce podnik dosáhnout stanovených dlouhodobých finančních cílů. Je zapotřebí totiž investovat do podnikové infrastruktury v podobě lidí, procedur či systémů. Pro tuto metodu jsou vytipovány tři oblasti této perspektivy, a to:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, angažovanost či delegování pravomocí (Kaplan, Norton, 2005).

A) Schopnosti zaměstnanců

Dříve byli lidé zaměstnáni v podnicích pro vykonávání fyzické práce, ne kvůli myšlení. Dnes je však téměř veškerá rutinní práce automatizována a od lidí se očekávají nápady, jak zlepšit výkonnost a procesy v ohledu na zákazníky. Tato změna si však žádá rekvalifikaci zaměstnanců a aktivaci jejich tvůrčích dovedností a potenciálu (Kaplan, Norton, 2005).

Mnoho společností využívá zaměstnanecké cíle, které patří do tří skupit výstupních měřítek, ty pak bývají nahrazena hybnými silami výstupů. Zmiňovaná klíčová měřítka zahrnují:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivitu zaměstnanců (Kaplan, Norton, 2005).

Spokojenost zaměstnanců

V dnešní době je spokojenost zaměstnanců velice důležitá, stejně tak i jejich pracovní morálka. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, odráží se to pak ve zvyšování produktivity i odpovědnosti, pozitivně je také ovlivněna kvalita a zákaznický servis. Vysoké úrovni spokojenosti zákazníků je dosaženo prostřednictvím obsluhou spokojených zaměstnanců. Měření spokojenosti zaměstnanců je prováděno pomocí dotazníků (Kaplan, Norton, 2005).

Udržení zaměstnanců

Udržet by se měl podnik snažit takové zaměstnance, na nichž má dlouhodobý zájem. Každý nežádoucí odchod pracovníka představuje pro podnik ztrátu intelektuálního kapitálu. Ti zaměstnanci, kteří jsou podniku loajální, jsou stálí, jsou nositeli hodnot, know how procesů a vnímavosti vůči potřebám zákazníků. Měřítka pro tento faktor je procento obratu klíčových zaměstnanců (Kaplan, Norton, 2005).

Produktivita zaměstnance

Produktivita je výstupem vlivu zlepšování dovedností a morálky pracovníků, zdokonalování procesů a uspokojování zákazníků. Zjišťuje se zde provázanost mezi zaměstnanci vyprodukovaným výstupem a množstvím pracovníků k tomu nutných. Nejsnadnějším měřítkem jsou tržby nebo zisk na zaměstnance (Kaplan, Norton, 2005).

B) Možnosti informačního systému

Také zaměstnanci potřebují informace, a to informace o zákaznících či finančních důsledcích vlastních rozhodnutí. Tyto informace potřebují pro svou vlastní efektivní práci. U pracovníků v přední linii je důležité, aby získali včasnou a přesnou informaci o vztahu jednotlivého zákazníka k podniku. Obsahem by měl být odhad o ziskovosti daného zákazníka. Také by tito pracovníci měli mít přehled o tom, do jakého tržního segmentu zákazník patří kvůli zjištění, jaké úsilí vynaložit k uspokojení fungujících vztahů ale i nových potřeb zákazníků (Kaplan, Norton, 2005).

Provozní zaměstnanci potřebují zase rychlou, přesnou a včasnou zpětnou vazbu o poskytnuté službě či vyrobeném výrobku. V případě, že se jim této zpětné vazby dostává, může pak podnik počítat s podporou programů na zlepšení, při níž se eliminují nedostatky, zkracuje se čas, zmenšují ztráty i zbytečné náklady (Kaplan, Norton, 2005).

C) Motivace, angažovanost a delegování pravomocí

K tomu, aby zaměstnanci přispěli k plnění zásadních cílů firmy, musejí být motivováni. Nestačí pouze vhodný přístup k informacím. Důležité pro to, aby zaměstnanci přispívali k úspěchům podniku je také to, moci rozhodovat či jednat. Třetím aktivátorem pro tuto perspektivu je tedy vyvinutí takového klimatu, které podporuje motivaci a iniciativu zaměstnanců (Kaplan, Norton, 2005)

2.6 Klíčové ukazatele výkonnosti

Při studiu této rozsáhlé problematiky výkonnosti autorka narazila na klíčové ukazatele výkonnosti definované v publikaci se stejným názvem, jaký nese tato podkapitola. Autorem těchto ukazatelů je D. Parmenter. Při měření výkonnosti podniku je totiž velice významné správně si nadefinovat měřítka výkonnosti podniku. Ta jsou členěna na následující tři typy:

A) Klíčové ukazatele výsledků (KRI)

Jejich vypovídací schopnost spočívá v hodnocení toho, jak si podnik vede ve sledovaném hledisku. Mezi tedy tyto hlediska patří spokojenost zákazníků a zaměstnanců, výnosnost vloženého kapitálu, čistý zisk před zdaněním nebo ziskovost zákazníků (Parmenter, Petrašová, 2008).

B) Ukazatele výkonnosti (PI)

Tyto ukazatele udávají směr podniku k tomu, co je třeba provést. Zde se řadí zvýšení prodeje v procentuálním vyjádření, výnosnost hlavních 10% zákazníků nebo počet pracovníků podílejících se na programu zlepšování (Parmenter, Petrašová, 2008).

C) Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Ty mají velký význam při rapidním zvýšení výkonnosti podnikatelské jednotky. Správně zvolený klíčový ukazatel pro měření výkonnosti může ovlivnit implementovanou metodu Balanced Scorecard či kritické faktory pro úspěšnost firmy. Také by měl nabídnout možnosti pro opatření, které je nutno přijmout (Parmenter, Petrašová, 2008).

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou skupinou měřítek, které se zaměřují na taková kritéria výkonnosti podniku, která se řadí k těm nejkritičtějším pro budoucí, ale i současný úspěch společnosti. Jejich charakteristika je následující:

- Měřítka nefinančního charakteru,
- opakované měření,
- zaměřuje se na ně vrcholové vedení a generální ředitel,
- odpovědnost je vázána k jednotlivcům nebo k týmu,
- jejich dopad je významný,
- jejich dopad na ostatní měřítka výkonnosti je pozitivní (Parmenter, Petrašová, 2008).

Doporučuje se pravidelné týdenní, dokonce i každodenní monitorování těchto ukazatelů. Jde o měřítka zaměřená na současnost, ale i budoucnost. Výsledky je zapotřebí vykazovat stručně, včasné a informativním způsobem, měsíční vykazování výsledků by mělo být doplněno denními nebo i týdenními hlášeními (Parmenter, Petrašová, 2008).

3. Analýza výkonnosti konkrétního podniku

V aplikační části diplomové práce budou prováděny výpočty ukazatelů, které hodnotí výkonnost podniku. Nejprve však bude představen podnik, na jehož podmínkách bude aplikační fáze provedena. Dále pak v rámci praktické části budou aplikovány metody uvedené v předchozí kapitole, a to:

- finanční analýza,
- metoda Balanced Scorecard.

3.1 Představení společnosti Lupress, s.r.o.

Společnost Lupress s.r.o. působí na trhu již od roku 1995. Tato společnost sídlí od svého založení ve Frýdlantě nad Ostravicí a je výrobním podnikem v polygrafickém průmyslu.

Společnost se specializuje na ofsetový tisk a jeho následné knižní zpracování. Dále pak také na obalový průmysl či potisk reklamních předmětů.

Prvním vybavení podniku byl postarší jednobarevný stoj a řezačka. S postupem času, kdy si firma získávala zákazníky a stejně tak se i zvyšovala poptávka po produktech této společnosti, bylo zapotřebí rozšířit technologický park. Společnost tedy v posledních 10 letech zrealizovala investiční projekty týkající se především nákupu nových technologií, aby tak zvýšila produktivitu společnosti, ale i nabídla svým zákazníkům širší portfolio produktů. Cílem bylo samozřejmě také zajistit si vyšší schopnost konkurenceschopnosti na polygrafickém trhu.

Nezbytné bylo také zvětšení výrobních prostor společnosti, a tak výrobní budova prošla v roce 2002 rekonstrukcí.

Od roku 2008 je společnost Lupress s.r.o. také majitelem certifikátu ISO 9001.

V současné době společnost působí nejen na českém trhu, ale produkty této firmy putují také do zahraničí a zaměstnává okolo 19 stálých zaměstnanců

3.2 Finanční analýza

Finanční analýza bude prováděna na základě dat, která poskytla firma Lupress s.r.o. Společnost pro vypracování této práce poskytla data z účetních závěrek za období od roku 2011 do 2013. Data za období roku 2014 zatím nebyly k dispozici.

3.2.1 Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje analýzu horizontální a analýzu vertikální. V následující části budou aplikovány obě tyto analýzy na vybraných veličinách.

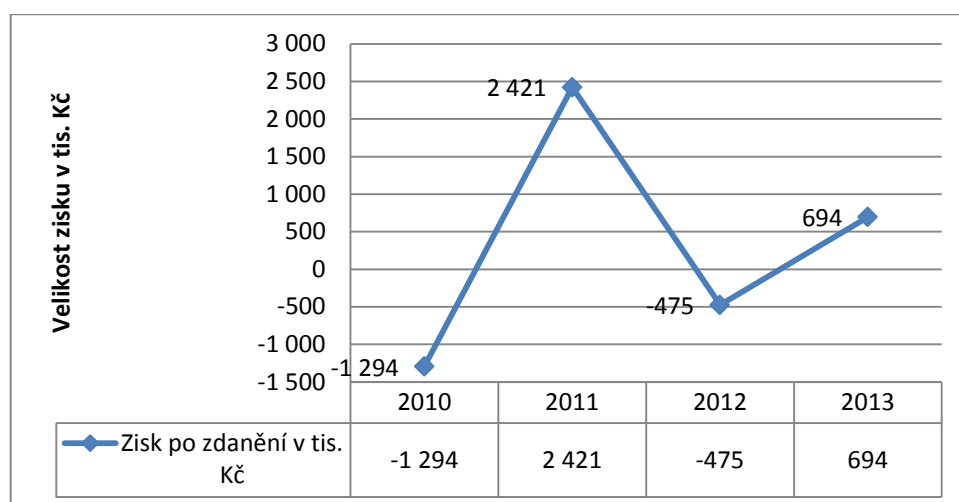
3.2.1.1 Horizontální analýza

Při této analýze dochází k porovnávání stanovených veličin v čase. Pro účely této práce bylo stanoveno srovnání čtyř veličin, a to čistého zisku, tržeb z prodeje výrobků a služeb, dlouhodobého hmotného majetku a celkových závazků společnosti.

První z veličin je tedy hodnota čistého zisku v průběhu čtyř let. Zisk je prakticky nejsledovanější veličinou vůbec. Účelem každého podniku je přece dosahování zisku. Logicky je tedy žádané, aby jeho hodnota rostla.

Zisk posuzovaného podniku má ve sledovaném období kolísavý charakter, jak zobrazuje graf 3.1. V roce 2010 ukazuje, že se podnik nacházel ve značné ztrátě, nicméně rok na to dosáhl téměř dvojnásobku hodnoty ztráty z předchozího roku. V dalším roce se podnik sice opět dostal do ztráty, ta již však nedosahovala ani zdaleka hodnoty ztráty minulé. V posledním roce se podnik opět dostal do zisku.

Graf 3.1 Vývoj zisku

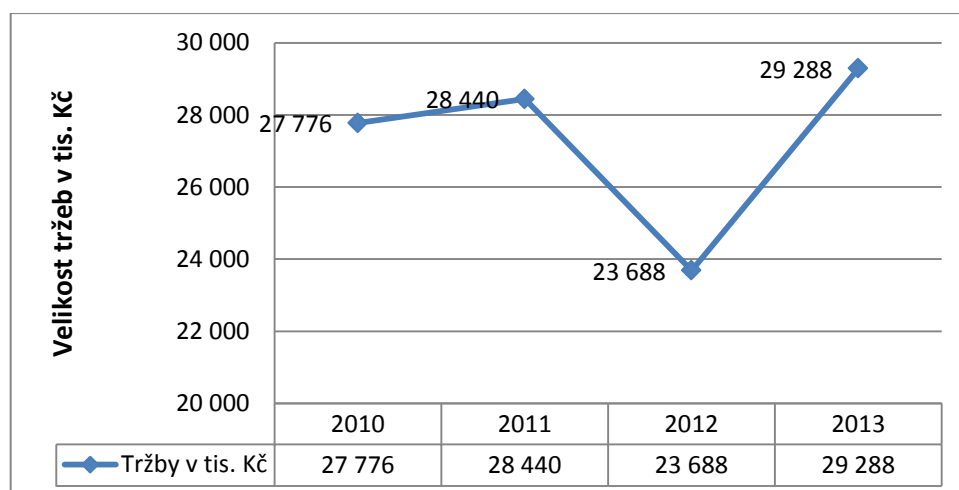


Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku.

O zisku společnosti se dá říct, že má kolísavý charakter. Dá se však také říci, že ztráta podniku má klesající tendenci, to lze však říci i o zisku. Tuto veličinu by měl mít podnik na zřeteli a pozorovat tak další vývoj.

Dalším ukazatelem jsou tržby, a to tržby z prodeje výrobků a služeb. Jde o hodnotu, která reflektuje, jak si podnik vede ve své činnosti, viz graf 3.2.

Graf 3.2 Vývoj tržeb



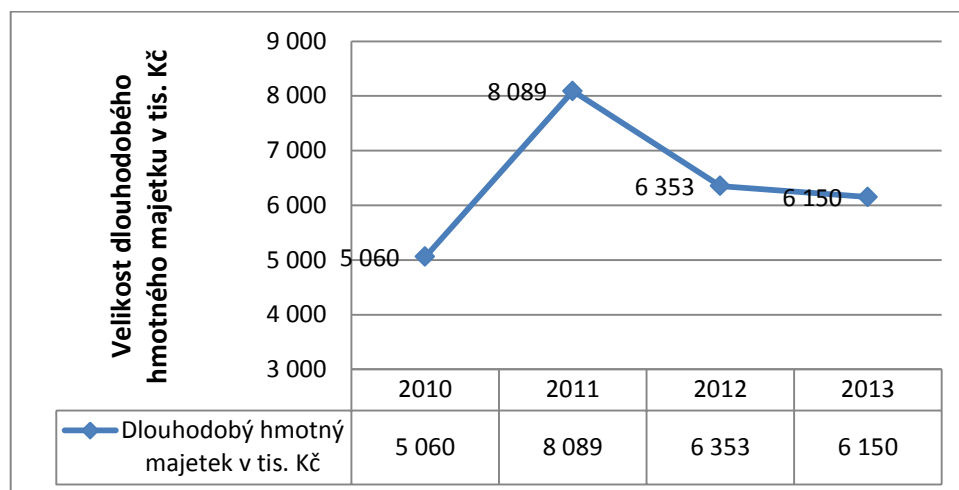
Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku.

V roce 2012 došlo k výraznému poklesu tržeb oproti předchozími dvěma obdobími, kdy tržby vykazovaly rostoucí trend. Graf však naznačuje, že šlo o přechodnou situaci, protože

v dalším roce, podnik opět vykazuje výrazně vyšší tržby, které naznačují rostoucí charakter tržeb.

Podle grafu 3.3 lze posoudit, zdali společnost investuje do hmotného vybavení podniku.

Graf 3.3 Vývoj dlouhodobého hmotného majetku

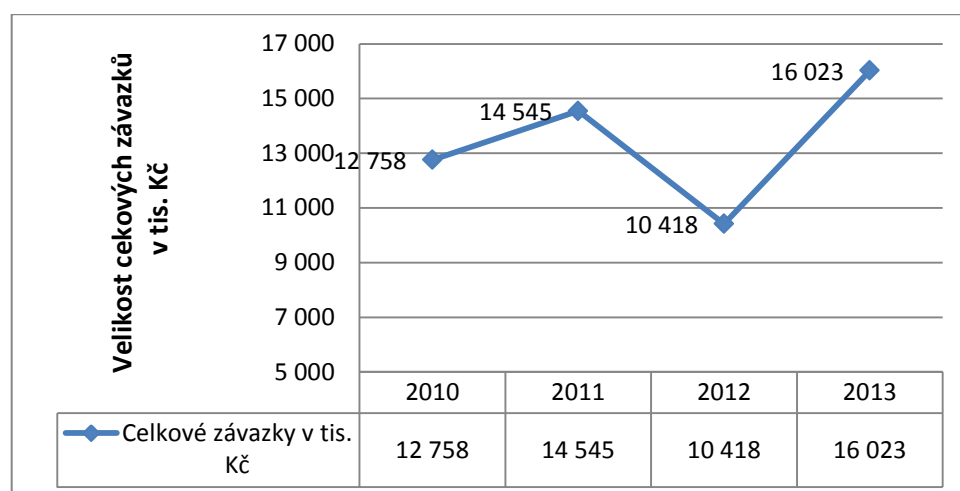


Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku.

Z grafu je patrné, že společnost výrazně investovala do svého dlouhodobého hmotného majetku pouze v roce 2011. Firma v tomto roce pořídila nový stroj pro zvýšení své výkonnosti. V dalších dvou letech jiné investice firma nerealizovala. Další významnější investici firma provedla až v roce 2014, kdy koupila nový stroj značné hodnoty a další má v plánu uskutečnit v roce 2015.

Posledním grafem horizontální analýzy je graf 3.4 zaměřený na sledování celkových závazků firmy.

Graf 3.4 Vývoj celkových závazků



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku.

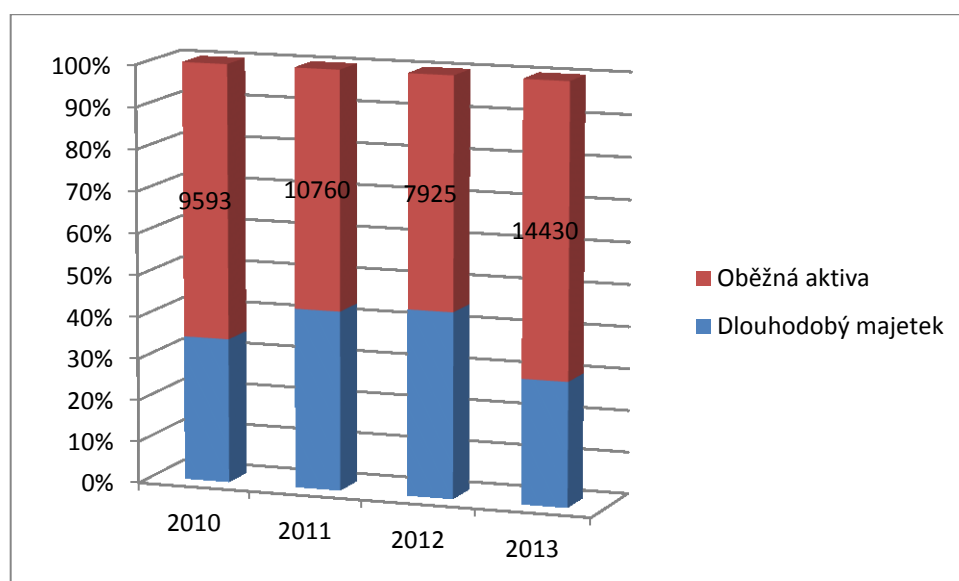
Závazky podniku mají rovněž kolísavý trend. Kdybychom se podívali podrobněji na strukturu závazků podniku, zjistili bychom, že závazky z obchodních vztahů mají spíše klesající trend, výrazný skok v roce 2013 je způsobený položkou nazývanou „Stát – daňové závazky a dotace“, v tomto roce totiž firma obdržela právě dotace na nový stroj plánovaný ke koupi v roce 2014.

3.2.2.2 Vertikální analýza

Smysl vertikální analýzy spočívá v tom, že se na veličiny účetních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině. V tomto případě půjde o vztah oběžných aktiv k celkovým aktivům a cizích zdrojů k pasivům.

Prvním představitelem této části analýzy absolutních ukazatelů je poměr oběžných aktiv k celkovým aktivům.

Graf 3.5 Struktura celkových aktiv

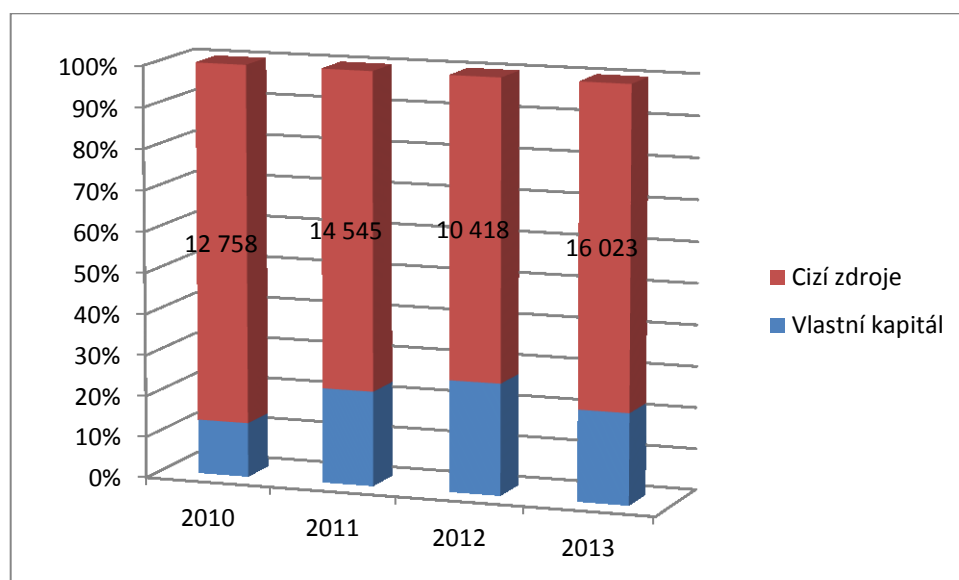


Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku.

V grafu 3.5 lze vidět klesající tendenci podílu oběžných aktiv na celkových aktivech. To je způsobeno investicí do dlouhodobého majetku v roce 2011. Pokud by podnik investoval každý rok, podíl oběžného majetku by se více snižoval. V posledním roce už dochází k nárůstu podílu oběžného majetku na úkor majetku dlouhodobého, chybí zde investice.

V následujícím grafu 3.6 je zobrazena struktura pasiv, tedy poměr cizích a vlastních zdrojů podniku.

Graf 3.6 Struktura celkových pasiv



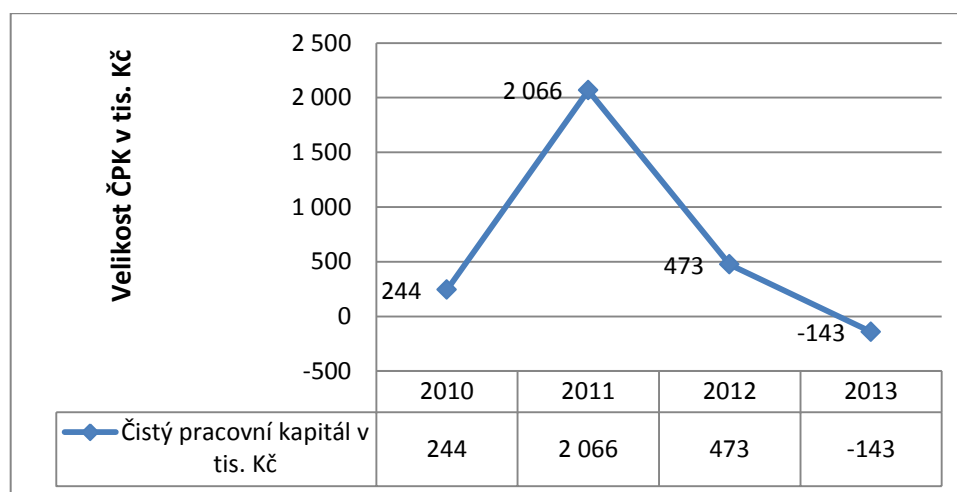
Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku.

Cizí zdroje se na celkových pasivech podílejí výrazně, jejich podíl však v čase klesá, což lze říci i konkrétně o položce závazků z obchodních vztahů. Nárůst v posledním sledovaném roce je způsoben patrně díky získaným státním dotacím na nákup nového stroje pro příští období.

3.2.2 Rozdílové ukazatele

V této oblasti bude počítán pouze jeden ukazatel, a to ukazatel čistý pracovní kapitál, který byl popsán v předešlé kapitole. Hodnoty tohoto ukazatele se budou za jednotlivá léta lišit. Více prozradí graf 3.7.

Graf 3.7 Čistý pracovní kapitál



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku.

Čistý pracovní kapitál dosahuje převážně kladných hodnot, což je žádoucí, ukazatel ČPK je totiž indikátorem likvidity a tedy volných prostředků použitelných v případě neočekávaných výdajů. V roce 2011 nabývá částky dokonce 2 066 000 Kč. Avšak v posledním sledovaném období tato hodnota klesá do záporných hodnot a podniku tak vzniká nekrytá ztráta. Tuto situaci zde může ovlivňovat opět položka státních dotací, která výrazně navýšila krátkodobé závazky podniku. Předpokládejme tedy, že jde pouze o přechodný jev a podnik bude nadále vykazovat kladné hodnoty.

3.2.3 Poměrové ukazatele

V následující sekci budou propočítány poměrové ukazatele finanční analýzy. Půjde o ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, jež byly představeny v teoretické části diplomové práce.

3.2.3.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele mají vypovídací schopnost o ziskovosti společnosti. Zisk je hlavním smyslem podnikání, a proto ziskovost odráží výkonnost podniku. Jako zástupci rentability budou vypočítány ukazatele:

- rentabilita investovaného kapitálu, podle vzorce (2.3),
- rentabilita aktiv, podle vzorce (2.4),
- rentabilita vlastního kapitálu, podle vzorce (2.5) a
- rentabilita tržeb.

Tab. 3.1 Výpočet ukazatelů rentability

	2010	2011	2012	2013
ROCE	-43%	65%	-7%	21%
ROA	-7%	15%	-2%	5%
ROE	-67%	56%	-12%	15%
ROS	-5%	8%	-2%	2%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Ukazatel ROCE představuje výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu akcionáři a věřiteli. V podstatě nám říká, kolik provozního hospodářského výsledku podnik vytvořil z jedné koruny, kterou investovali právě akcionáři a věřitelé. V našem případě podnik ve dvou ze sledovaných období dosahoval ztráty, tudíž i ukazatel ROCE vychází v záporných hodnotách. V roce 2010 byla ztráta nejhlubší a tak i sledovaný ukazatel dosahuje výrazně nízké hodnoty. V dalším ztrátovém roce je již propad výrazně nižší. Nejlepší hodnoty podnik dosáhl v roce 2011, kde je zhodnocení až ve výši 65%. Zde je patrný význam uskutečněné investice v daném roce.

Ukazatel ROA už nenabývá tak značných hodnot jako předchozí ROCE, nicméně i zde je viditelná ztráta v období 2010 a 2012. V roce 2010 byl podnik ztrátový až 0,07 Kč na 1 Kč vloženého kapitálu. I zde podnik vykazuje nejlepší hodnotu v roce 2011.

V roce 2011, kdy podnik dosáhl nejvyššího zisku, bylo podle ukazatele ROE vytvořeno právě 0,56 Kč z 1 Kč vlastníky vloženého kapitálu. Rok před tím byl ukazatel ROE hluboko v záporných hodnotách. V roce 2012 došlo k uhrazení celkové ztráty minulých let, což představovalo značnou částku a významně ovlivnilo výsledek hospodaření, nicméně firma toho roku vykazovala aktuální ztrátu a tudíž i v tomto roce se ukazatel ROE pohybuje v záporných hodnotách.

Při výpočtu ukazatele ROS byly do položky tržeb dosaženy hodnoty tržeb, které tvoří provozní výsledek hospodaření, tedy tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. V porovnání výše tržeb podnik dosáhl v letech 2011 a 2013 téměř stejné hodnoty celkových tržeb, avšak rozdíl v ukazateli ROS je výrazný. Důvodem je opět ve výši hospodářského výsledku, který byl v roce 2011 téměř trojnásobný.

Jako nejúspěšnější rok by se dal jednoznačně označit rok 2011, kdy podnik uskutečnil výraznou investici, došlo k nárůstu tržeb z prodeje vlastních výrobků, ale i z prodeje dlouhodobého majetku, kdy se firma zbavovala starého stroje. Dále také poklesly náklady na spotřebu materiálu a energie.

Podnik zrealizoval tuto investici po předchozím roce, kdy se dostal do hluboké ztráty, touto investicí se vyhoupl opět do ziskové oblasti a ačkoli v dalším roce nastala další ztráta, nenabyla již tak výrazné hodnoty, navíc došlo k uhrazení ztráty let minulých.

3.2.3.2 Ukazatele likvidity

Smyslem ukazatelů likvidity je zjistit schopnost podniku krátkodobě dostát svým závazkům, pokud by došlo ke vzniku neočekávaných problémů. V následující části budou propočítány tři tyto ukazatele, výsledné hodnoty nalezneme v tabulce 3.2 níže, půjde o tyto ukazatele:

- běžná likvidita, podle vzorce (2.8),
- pohotová likvidita, podle vzorce (2.9) a
- okamžitá likvidita, podle vzorce (2.10).

Tab. 3.2 Výpočet ukazatelů likvidity

	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,026	1,238	1,063	0,990
Pohotová likvidita	0,978	1,185	0,989	0,962
Okamžitá likvidita	0,112	0,085	0,101	0,148

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

U běžné likvidity je doporučováno, aby její výsledná hodnota nabývala čísla 1,5 až 2,5. U našeho podniku to tak není ani v jednom roce, i když podnik vykazuje poměrně stabilní výsledky po celou dobu. Už při dosažení hodnoty 1 jde však o rizikovou hodnotu a právě náš pozorovaný podnik se po zaokrouhlení pohybuje na hodnotě 1,0 a spíše roste. Jde tedy v tomto případě o mírně znepokojivou situaci, podnik by se měl do budoucna na tento ukazatel více zaměřit.

U pohotové likvidity už výsledky vypadají příznivěji. V rámci tohoto ukazatele je považováno za vyhovující nabytí hodnoty do výše 1 až 1,5. Zde si podnik vede výborně, po zaokrouhlení nejde o žádnou hodnotu mimo tento interval. Při neočekávaných situacích, může podnik dostát svým závazkům, aniž by musel prodávat své zásoby, což v sekci oběžného majetku představuje nejméně likvidní položku.

Nicméně u posledního ukazatele, by měl podnik opět zpozornět, situace je obdobná jako u likvidity běžné. Doporučená hodnota ukazatele by měla dosahovat alespoň hodnoty 0,2. Podnik ani v jednom roce toto doporučení nedodrží. V tomto případě se počítá s pohotovými peněžními prostředky, které představují peníze v hotovosti a na bankovních účtech. Podnik má většinu svých peněz vázanu v pohledávkách, tudíž peníze v hotovosti a na účtech chybějí.

3.2.3.3 Ukazatele aktivity

Dalšími ukazateli pro hodnocení finanční analýzy podniku jsou ukazatele aktivity, ty představují vázanost aktiv v podniku. V následující tabulce 3.3 jsou uvedeny výsledky vybraných ukazatelů, a to:

- obrat aktiv, podle vzorce (2.11),
- doba obratu zásob, podle vzorce (2.12),
- doba obratu pohledávek, podle vzorce (2.13),

- doba obratu závazků, podle vzorce (2.14).

Tab. 3.3 Výpočet ukazatelů aktivity

	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,891	1,505	1,657	1,422
Doba obratu zásob	5,845	5,810	8,480	5,076
Doba obratu pohledávek	104,931	121,051	100,471	145,829
Doba obratu závazků	112,681	110,051	113,252	179,127

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Minimální doporučená hodnota je 1. Obrat aktiv tedy pro společnost vyšel dobře, i když je zjevný klesající trend, v dalším roce má firma naplánovanou další investici, tudíž by se měl tento ukazatel zase zvýšit.

Ukazatel doby obratu zásob představuje počet dní, po které trvá přeměna peněz přes ostatní formy zásob opět do podoby peněz. U našeho podniku se tato doba stabilně pohybuje na pěti až šesti dnech, výjimka nastala v roce 2012, kdy se doba prodloužila na 8 a půl dní.

V letech, kdy byl podnik ve ztrátě, byla doba obratu jeho pohledávek nižší než v ziskových letech. Doba obratu pohledávek má značně kolísavý charakter. V roce 2012 čekal podnik na uhrazení svých pohledávek průměrně 100 dní, kdežto o rok později o 46 dní déle. Nicméně doba obratu závazků by měla dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek, v tom případě je doporučení dodrženo až na rok 2011, ve kterém podnik čeká na úhradu svých pohledávek 121 dní, zatímco o 11 dní dříve by měl mít splacené své závazky. Podnik tak nemohl využít možnost hradit své závazky z uhrazených pohledávek. Rapidně zvýšené hodnoty v posledním roce u doby obratu pohledávek i závazků způsobily položky státních dotací a jiných pohledávek, které vykazují výrazné hodnoty oproti předešlým létům.

3.2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Posledními kritérii pro finanční analýzu jsou ukazatele zadluženosti. Zde se zkoumá, v jakém poměru jsou k financování podnikání využity vlastní a cizí zdroje. Pro tuto oblast byly vybrány následující ukazatele:

- celková zadluženost, podle vzorce (2.15),
- zadluženost vlastního kapitálu, podle vzorce (2.16) a
- úrokové krytí, podle vzorce (2.17).

Tab. 3.4 Výpočet ukazatelů zadluženosti

	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	87%	77%	73%	78%
Zadluženost vlastního kapitálu	660%	334%	269%	350%
Úrokové krytí	-3,107	9,067	-1,129	5,547

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

U ukazatele celkové zadluženosti je doporučovaná hodnota mezi 30 až 60 %, i to však závisí na odvětví. V našem případě se zadluženost podniku pohybuje povětšinou mezi 70 až 80%, což je vyšší než se v literatuře doporučuje. V roce 2010 podniková zadluženost sahá až téměř k 90%, což může být způsobeno vyššími krátkodobými závazky a dlouhodobými závazky, které byly v dalším roce splaceny.

Zajímavou položkou je zadluženost vlastního kapitálu, kdy se poměrují cizí zdroje k vlastním. Běžně je doporučována hodnota 80 až 120% u stabilních firem. Podnik však vykazuje v roce 2010 neuvěřitelnou hodnotu ve výši 660%, což představuje 4 až 8 násobnou hodnotu té doporučované. Podnik ke svému podnikání využívá téměř 7krát větší množství cizích zdrojů oproti vlastním. Výsledek je ovlivněn zejména vykazovanou ztrátou v daném roce a ztrátou minulých let, která se podílí na položce vlastního kapitálu. Vyšší jsou v porovnání s ostatními léty i závazky z obchodních vztahů a také zde figuruje dlouhodobý závazek, který se v příštích letech již neobjevuje. Nicméně i tak je hodnota tohoto ukazatele alarmující.

V následujícím roce je však vidět pokles na polovinu. Vlastní kapitál byl navýšen v tomto roce o zisk, který byl nejvyšší za sledovaná období a ačkoli narostla i výše závazků, růst vlastního kapitálu byl výraznější oproti nárůstu cizích zdrojů. Ještě v dalším roce byl zaznamenán opět pokles tohoto ukazatele o 65%, což signalizuje, že si firma problém vysokého podílu cizích zdrojů uvědomovala a tudíž se snažila o optimalizaci. Ovšem v posledním roce opět došlo k výraznému vzrůstu této hodnoty a to až o 80%. Vlastní kapitál sice dosahoval nejvyšší hodnoty, avšak položka cizích zdrojů také, a to ve větší míře. Nejvýraznější byla právě položka krátkodobých závazků, ve které figurují státní dotace, jež firma využila pro nákup nového stroje do dalšího účetního období.

Posledním hodnotícím kritériem je úrokové krytí, to by mělo nabývat hodnoty vyšší než 5. Představuje schopnost podniku splácet úroky. Není překvapením, že pokud podnik dosáhl

ztráty, nabývá úrokové krytí záporných hodnot, to tedy v našem případě platí pro období 2010 a 2012. V následujících letech však podnik pokaždé předcházející rok dohnal a tedy v ziskových letech hodnoty úrokového krytí dosahují hodnoty více než 5. Tento ukazatel je tedy v pořádku.

3.3 Implementace metody Balanced Scorecard

Následující část aplikační fáze práce bude věnována metodě Balanced Scorecard, dále BSC. Nejdůležitější částí implementace metody bude identifikace jednotlivých perspektiv BSC.

3.3.1 Identifikace perspektiv BSC

Důležitým krokem pro úspěšné zavedení této komplexní metody měření výkonnosti podniku je identifikace jednotlivých perspektiv hodnocení. Jde o tyto perspektivy:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva učení se a růstu a
- perspektiva interních procesů.

Perspektivy je nutno definovat v podmínkách konkrétního podniku. Vypracování jednotlivých perspektiv proběhlo v tomto případě na základě poskytnutých interních informací podniku a pozorování.

3.3.1.1 *Finanční perspektiva*

Finanční perspektiva je definována podle životní fáze každého podniku. Náš pozorovaný podnik se nachází ve fázi udržení, v tomto momentě jsou finanční cíle podniku zaměřeny především na ziskovost a maximalizaci svých příjmů. Podnik vynakládá značné investice především do dlouhodobého hmotného majetku, který firmě zaručuje zkvalitnění výroby, zvyšuje produktivitu podniku a snižuje náklady.

Za účelem zhodnocení finanční situace podniku byla již v předchozí části, konkrétně v kapitole 3.2, provedena finanční analýza daného podniku. Pro práci s finanční perspektivou budou použity právě výsledky zjištěné z této finanční analýzy. Vybrané hlavní ukazatel jsou

uvedeny v následující tabulce Tab.: 3.1. Finanční ukazatele jsou nezbytné pro měření ekonomických důsledků již uskutečněných akcí. Mezi konkrétní vybrané finanční cíle pak patří zejména ziskovost, tržby, ukazatel ROCE nebo doba obratu pohledávek.

Tab. 3.1 Vybrané ukazatele finanční analýzy

	2010	2011	2012	2013
EBIT v tis. Kč	-985	2829	-263	954
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč	27 776	28 440	23 688	29 288
ROCE	-43%	65%	-7%	21%
Doba obratu pohledávek	104,931	121,051	100,471	145,829

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Jak bylo již dříve uvedeno, zisk společnosti měl ve sledovaném období značně kolísavý charakter, což ovlivňuje i ostatní ukazatele vypočítané pomocí položky zisku. Avšak i když podnik dosahoval ztráty, tržby z prodeje výrobků nebyly tímto značně ovlivněny, ty mají spíše rostoucí tendenci, o což by měl podnik i v dalších letech usilovat. Ukazatel ROCE měřící návratnost celkových investic, nás informuje o tom, jak jsou dlouhodobé investice pro podnik výnosné. V roce 2011 byla tato hodnota opravdu příznivá, což bylo způsobeno nákupem hodnotného stroje. Znepokojivý je však vývoj doby obratu pohledávek, které v čase spíše rostou, čímž podnik svým dlužníkům v podstatě poskytuje delší obchodní úvěr, to pak ohrožuje likviditu podniku, pokud doba obratu závazků má menší hodnotu.

Doplněním pro analýzu finanční perspektivy mimo již provedenou finanční analýzu je zhodnocení produktivity práce, která je přehledně zpracována do tabulky tab.: 3.2.

Tab. 3.2 Ukazatele produktivity práce

<i>Ukazatele produktivity</i>	2010	2011	2012	2013
Produktivita práce z tržeb v tis. Kč	1 462	1 580	1 393	1 541
Produktivita práce ze zisku v tis. Kč	-52	157	-15	50

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Při výpočtu produktivity práce z tržeb byly použity tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a při výpočtu produktivity práce ze zisku byl použit provozní zisk podniku. Hodnoty

produktivity práce z tržeb jsou v čase relativně stabilní, i když ne zcela uspokojivý, firma by měla tuto hodnotu v čase více zvyšovat.

3.3.1.2 Zákaznická perspektiva

Zákazníci představují zdroj příjmů pro podnik, toho si je společnost velmi dobře vědoma. Lupress s.r.o. klade velký důraz na spokojenost svých zákazníků. Pouze spokojený zákazník se rád vrací a přináší do podniku zisk a případná další doporučení na společnost, tedy další potenciální zisk.

Firma přichází se zákazníkem denně bezprostředně do styku. Firma si zakládá na individuálním přístupu ke každému jednotlivému zákazníkovi. Ať už při jednání obchodních zástupců ohledně požadovaných parametrů zakázky, tak při konzultaci grafiků ohledně zákaznickových požadavků na výsledný produkt či při jakémkoli jiném jednání. Přístup k zákazníkům je samozřejmě založen na splnění jejich přání. Zákazníkovi se i přesto dostává odborných doporučení a návrhů na řešení zakázky, ovšem konečný verdikt je samozřejmě na zákazníkovi samotném.

Mezi zákazníky firmy patří různé společnosti, ať už ty malé nebo velké. Společnosti mohou být jednorázovými či příležitostnými zákazníky podniku. Ale mezi obzvláště ceněné patří ty společnosti, které patří mezi stálé zákazníky firmy. Ty v Lupressu s.r.o. zadávají buď pravidelné zakázky, nebo zakázky sice méně časté, avšak mnohem objemnější. Tyto zákazníky si firma hýčká prostřednictvím sjednávání výhodnějších podmínek, ať už ve formě výhodnější ceny, rychlosti dodání nebo účtování dopravy.

Zákazníky firmy mohou být také jednotlivci, kteří nemusejí mít až tak vysoké nároky na množství výrobků či množství úkonů prováděných na jednom produktu. Ani to však nemusí být pravidlem, proto si firma váží všech svých zákazníků.

Zákazníci jsou ve firmě získávání z větší části prostřednictvím aktivity jednotlivých obchodních zástupců podniku, dále pak na základě vlastního vyhledání každého zákazníka k uspokojení svých potřeb či na základě získaného doporučení jiných dříve obslužených a spokojených zákazníků.

Základ úspěchu spočívá v kvalitně odvedené práci pracovníky s mnohaletou zkušeností na kvalitních strojích. To si podnik uvědomuje, proto se snaží vykonávat svou práci co

nejlépe. Spokojený zákazník totiž může představovat přísun dalších zákazníků na základě doporučení.

Podnik již od roku 2008 disponuje certifikátem ISO 9001, ten zahrnuje požadavky na neustálé zlepšování. Tento certifikát signalizuje snahu společnosti o udržování kvality v procesu podnikání.

3.3.1.3 Perspektiva učení se a růstu

Podnik klade velký důraz na zkušené a odborně vybavené pracovníky pro výkon veškeré činnosti pro podnik. Společnost si je vědoma významu svých zaměstnanců, ti podniku totiž přinášejí hodnotu. Úkolem podniku je o tyto zaměstnance pečovat, vychovávat je a vést k jejich dalšímu rozvoji.

V tomto podniku pracuje v současnosti 19 pracovníků, toto množství se v průběhu posledních let výrazně nemění, což lze vypožorovat z tabulky 3.3. Z toho asi 15 zaměstnanců zde pracuje více než 10 let. Podnik tedy může oprávněně svým zákazníkům nabídnout opravdu bohaté zkušenosti svých pracovníků.

Tab.: 3.3 Přehled počtu zaměstnanců

Období	2010	2011	2012	2013
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	19	18	17	19

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací podniku

A) Schopnosti zaměstnanců

V tomto podniku pracuje v současnosti 19 pracovníků, toto množství se v průběhu posledních let výrazně nemění, což lze vypožorovat z tabulky 3.2. Z toho asi 15 zaměstnanců zde pracuje více než 10 let. Podnik tedy může oprávněně svým zákazníkům nabídnout opravdu bohaté zkušenosti svých pracovníků.

Spokojenost zaměstnanců se odráží v jejich pracovní morálce. Ta není u některých zaměstnanců vždy bezproblémová, což se může projevit např. neochotou při práci přesčas, když je podnik v časové tísní.

V podniku je prováděno pravidelné školení na strojích, kde je to vyžadováno a samozřejmě na každém novém stroji. Každoročně se zaměstnanci podrobují také školení v rámci bezpečnosti práce.

B) Možnosti informačního systému

Protože je pracovní proces rozdělen na dvě pracovní směny, je pro dodržení podmínek zakázky a její hladký průběh nezbytné předávání informací mezi zaměstnanci. Proto při každé výměně směny dochází tedy k jakémusi krátkému setkání k předání informací a v podstatě i zakázky. Tak je zajištěna návaznost práce a současně vyloučené případné nedorozumění v načaté práci.

V našem případě jde o malý podnik, kde je pro zaměstnance obdržení zpětné vazby od zákazníků jednoduché. Pracovníci jsou o splnění či případném nesplnění požadavků zakázky včas a rychle informováni. Je-li zakázka přebírána zákazníkem přímo v prostorách podniku, je tato zpětná vazba téměř okamžitá.

Zaměstnanci mají obecně přehled o zákaznících firmy, ať už jde o vedení firmy, grafické techniky či provozní pracovníky jednotlivých pracovních úseků.

C) Motivace, angažovanost a delegování pravomocí

Zaměstnanci jsou odměňováni pravidelnou měsíční mzdou. Standardní jsou také příplatky za práci přesčas či za práci o víkendech a svátcích. Motivace obecně nezahrnuje pouze pozitivní faktory, i zde tedy fungují negativní nástroje motivace. Ostatní benefity nebudou zveřejňovány.

Komunikace na pracovišti je nezbytná, na zřetel jsou brány také návrhy a názory všech zaměstnanců, což si podnik může z časového hlediska dovolit vzhledem k velikosti počtu zaměstnanců. To pak zaměstnance motivuje k lepší spolupráci v rámci společnosti a zaměstnanci se tak dostává pocitu významnosti. Podnik funguje na bázi týmové spolupráce, což mezi zaměstnanci vytváří příznivé klima pro výkon jejich činnosti, avšak ne vždy toto tvrzení platí.

3.3.1.4 Perspektiva interních procesů

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, perspektiva interních procesů zahrnuje tři na sebe navazující fáze. Jde tedy o inovační proces, provozní proces a proces poprodejní.

A) Inovační proces

Na začátku celého inovačního procesu je naslouchání a porozumění požadavků zákazníka. Pak následné přesné definování a převedení jeho požadavků do technické roviny přijatelné pro další zpracování v podniku. Posouzení realizovatelnosti produktu a nakonec stanovení konkrétní nabídky a ceny produktu.

V rámci inovačního procesu dochází často k osvojování nových technik při práci, využívání nových strojů či hledání nejvhodnějšího způsobu postupu při práci.

B) Provozní proces

Provozní proces začíná při zadání objednávky. Ta se předá výrobním pracovníkům, ti začínají přípravou, následuje testování, doladění postupu a předání na další pracoviště. V závislosti na zadaných požadavcích dochází k minimálně jednomu výrobnímu procesu, nakonec produkt podstupuje balení a vychystávání. Posléze je doručen zákazníkovi ať už jeho vlastní dopravou, najatou přepravní společností nebo pracovníky firmy.

C) Poprodejní proces

Poprodejní proces zahrnuje reklamace nevyhovujících či poškozených produktů, ale také výrobu produktu nad předem požadované množství. Tyto poprodejní aktivity jsou vyřizovány bezprostředně po zjištění takovéto situace, případně v požadovaném dalším termínu. Nicméně jde pro podnik o jednoznačně neodkladné situace.

3.3.2 Výběr strategických cílů

Při výběru strategických cílů bylo dbáno zejména na to, aby bylo dodrženo pravidlo SMART, tedy aby stanovené cíle byly:

- S = specific, tedy specifické,
- M = measurable, tedy měřitelné,
- A = acceptable, tedy akceptovatelné,
- R = realistic, tedy realizovatelné,
- T = timed, tedy časově uskutečnitelné.

Pro každou perspektivu byly definovány strategické cíle, vycházející z interních informací podniku. Strategické cíle jsou definovány v následujících Tab.: 3.4 až Tab.: 3.7.

Tab. 3.4 Strategie finanční perspektivy

<i>Strategické cíle</i>
Dosahování zisku a jeho růst
Růst tržeb
Růst ROCE
Zkrácení doby obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Dosahování zisku je primárním cílem každého podniku, proto je tato položka zapsána pro naše účely jako strategický cíl a také proto, že ve dvou ze sledovaných období podnik dosahoval ztráty. Dalším cílem je růst tržeb, což přímo souvisí s předchozím cílem. Podnik by rád viděl, že je o jeho produkci zájem tím, že by se to projevilo ve výši jeho tržeb a tedy následně i zisku. Dalším cílem je dosahování kladné hodnoty ROCE, což opět souvisí s hodnotou zisku. Při výpočtu ukazatele výnosnosti dlouhodobého investovaného kapitálu je použita položka zisku. A tedy hodnota ať už kladná nebo záporná ovlivňuje výši tohoto ukazatele. Posledním cílem je zkrácení doby obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek je v jednom roce dokonce delší než doba obratu závazků, což není správné, to pak ohrožuje likviditu podniku.

Tab. 3.5 Strategie zákaznické perspektivy

<i>Strategické cíle</i>
Spokojenost zákazníků
Získání nových zákazníků
Snížení reklamací od zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Spokojenost zákazníků by měla být na prvním místě, proto i v rámci určení cílů zákaznické perspektivy se nachází právě v úvodu. Na zákaznících stojí život firmy, a proto by firma měla mít na srdci spokojenost svých zákazníků. Následujícím z cílů je pak další získávání nových zákazníků, což může umožnit další rozvoj firmy. Neméně důležitým je cíl týkající se snižování reklamací od zákazníků, což jde ruku v ruce s prvním stanoveným cílem, tedy se spokojeností zákazníků.

Tab. 3.6 Strategie učení se a růstu

Strategické cíle

Zvyšovat spokojenost zaměstnanců

Zvýšit motivaci zaměstnanců

Zvýšit produktivitu práce zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Jako strategický cíl pro perspektivu učení se a růstu byla vytyčena spokojenost zaměstnanců, což by mělo patřit do popředí zájmů společnosti. Úkolem je tedy vytvořit pro své zaměstnance takové prostředí, které je povede k lepším výkonům. Spokojenost každého zaměstnance může být ovlivněna také způsobem motivace vynaloženým podnikem, což představuje další ze strategických cílů této skupiny cílů. Motivovaní zaměstnanci opět vyvíjejí vyšší úsilí v práci. Proto je zde dalším cílem zvýšení produktivity pracovníků.

Tab.: 3.7 Strategie interních procesů

Strategické cíle

Snížit provozní náklady

Inovace technologického parku

Častější údržba strojů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

V rámci interních procesů bylo stanoveno za strategický cíl snížení provozních nákladů a inovace technologického parku, což představuje investování do výměny nových výrobních strojů za staré. Posledním cílem je častější údržba strojů pro jejich vyšší plynulost a nižší poruchovost.

3.3.3 Výběr měřítek

Měřítko jsou vybírána z důvodu ověření úspěšnosti naplňování stanovených strategických cílů podniku. Prostřednictvím těchto měřítek pak lze určit, zda podnik dosáhl stanoveného cíle. Měřítko jsou opět řazena do tabulek podle jednotlivých perspektiv, viz. tab.: 3.8 – tab.: 3.11.

Tab. 3.8 Vybraná měřítka strategických cílů finanční perspektivy

<i>Strategické cíle</i>	<i>Doporučená měřítka</i>
Dosahování zisku a jeho růst	EBIT
Růst tržeb	Tržby
Růst ROCE	ROCE
Zkrácení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Prioritní strategický cíl, tedy dosahování zisku podniku bude měřen prostřednictvím ukazatele EBIT, který představuje hodnotu provozního výsledku hospodaření podniku. Růst tržeb se bude hodnotit na základě položky tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jak napovídá název třetího z cílů, bude se jednat o posuzování hodnoty ukazatele ROCE a v případě požadavku na zkrácení doby obratu pohledávek bude výchozím ukazatelem pro posuzování právě ukazatel doby obratu pohledávek. To vše je zjištělné právě z účetních výkazů podniku.

Tab. 3.9 Vybraná měřítka strategických cílů zákaznické perspektivy

<i>Strategické cíle</i>	<i>Doporučená měřítka</i>
Spokojenost zákazníků	Výsledky dotazníkového šetření
Získání nových zákazníků	Počet nově získaných zákazníků měsíčně
Snížení reklamací od zákazníků	Počet reklamací měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Pro měření spokojenosti zákazníků bude podnik využívat dotazníkového šetření, které bude provádět průběžně při jednotlivých zakázkách. Pro další z cílů bude sledován v měsíčních intervalech počet nových zákazníků, kteří využili právě služeb posuzovaného podniku. Stejně tak bude podnik sledovat i množství reklamací opět každý měsíc, pro posouzení výše a způsobu případné eliminace těchto reklamací.

Tab. 3.10 Vybraná měřítka strategických cílů perspektivy učení se a růstu

<i>Strategické cíle</i>	<i>Doporučená měřítka</i>
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Výsledky dotazníkového šetření
Zvýšení motivace zaměstnanců	Množství motivačních podnětů
Zvýšení produktivity práce zaměstnanců	Zisk na zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Podnik doteď nijak speciálně nesledoval spokojenost svých zaměstnanců, pro účely metody Balanced Scorecard však budou zavedena pravidelná dotazníková šetření, která společnosti dají výsledky pro zjištění spokojenosti pracovníků sledovaného podniku a umožní firmě získat cenné informace pro vytvoření podnětů ke zvyšování právě jejich spokojenosti. Pro zvýšení motivace zaměstnanců se bude zaznamenávat množství motivačních akcí vyvinutých podnikem směrem k pracovníkům. Tímto máme na mysli různá ohodnocení navíc, ohodnocení v podobě veřejné pochvaly či výše roční prémie. Měřítkem pak pro produktivitu práce bude výpočet hodnoty zisku v poměru na jednoho zaměstnance v daném období. Pro výpočet produktivity práce bude brán zisk v podobě provozního zisku podniku.

Tab. 3.11 Vybraná měřítka strategických cílů perspektivy interních procesů

<i>Strategické cíle</i>	<i>Doporučená měřítka</i>
Snížení provozní náklady	Provozní náklady
Inovace technologického parku	Množství realizovaných investic dlouhodobého hmotného majetku ročně
Častější údržba strojů	Množství prováděných údržeb měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Měřítkem pro snižování provozních nákladů bude položka provozních nákladů zjištělná z účetních výkazů podnikatelské jednotky. To, jak podnik investuje do svého dlouhodobého hmotného majetku, se projeví sledováním těchto realizací za rok. A pro zjištění pravidelnosti a četnosti udržování a čištění strojů bude tato aktivita sledována a zaznamenávána v měsíčních intervalech.

3.3.4 Určení cílových hodnot

V prvotní fázi tohoto úkonu byly určeny nejprve současné hodnoty pro budoucí porovnání. Některá stanovená měřítka nebyla v podniku dosud sledována, tudíž v těchto případech bude uvedena poznámka o tomto nedostatku. Případně firma neposkytla tyto informace. Dalším krokem pak bylo na základě předchozího pozorování a logického odvození stanoveno cílové hodnoty, které by podnik mohl dosáhnout.

Po konzultaci s vedením podniku budou definované cílové hodnoty stanoveny na období následujícího jednoho roku z důvodu vyzkoušení této metody. Tyto cílové hodnoty jsou opět uvedeny v tabulkách, viz. tab.: 3.12 až 3.15.

Tab. 3.12 Současné a cílové hodnoty finanční perspektivy

<i>Doporučená měřítka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
EBIT	954 000	1,5 násobek
Tržby	29 288 000	Nárůst o 15%
ROCE	21%	30%
Doba obratu pohledávek	146 dní	130 dní

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Současná hodnota provozního zisku se pohybuje v úrovni téměř jednoho milionu korun za poslední sledované období, tedy rok 2013. Na základě skutečnosti, že bude firma v následujícím roce realizovat významný investiční záměr, který povede k větší produkci a tedy i k většímu nárůstu tržeb, byl jako cílová hodnota pro provozní zisk stanoven 1,5 násobek současné hodnoty. Podnik si určuje dosáhnout v dalším období provozní zisk ve výši zhruba 1, 4 mil. Kč.

Jak již bylo zmíněno, s růstem provozního zisku souvisí výše tržeb. Na základě zkušeností minulých let a za předpokladu zvýšení prodeje produktů společnosti byla jako cílová hodnota pro položku tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši nárůstu o 15%. Podnik by se za rok měl pohybovat v rámci tržeb na hodnotě 33,7 mil. Kč.

Rentabilita investovaného kapitálu ve výši minimálně 30% by měla být pro podnik reálná. V předchozím roce, kdy firma neprováděla výrazné investice, tento ukazatel dosahoval 21%. V roce následujícím se neočekávají zvýšené dlouhodobé závazky z důvodu obdržení státních dotací, které jsou zaúčtovány v krátkodobých vztazích, nicméně je však očekáván nárůst hodnoty provozního zisku.

Doba obratu pohledávek byla prodloužena až o 46% v porovnání s předchozím rokem. Toto není zdaleka příznivá situace pro podnik, ten si toto uvědomuje a má snahu zaměřit své úsilí na to, aby se tato doba zkrátila. Jako cílová hodnota je maximálně 130 dní, což je meziroční pokles o více než 10%. Firma nechce pro následující rok zatím plánovat vyšší zkrácení této doby, protože jde o ukazatel, který nerozlišuje mezi jednotlivými skupinami zákazníků. Některým ze svých důležitých zákazníků se snaží firma vyhovět a tak si s nimi smluvně domlouvá prodlouženou lhůtu splatnosti. To však má firma v úmyslu pozvolna eliminovat.

Tab. 3.13 Současné a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

<i>Doporučená měřítka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Výsledky dotazníkového šetření	nezavedeno	75 - 85% spokojenost
Počet nově získaných zákazníků za rok	30 – 40	40 - 50
Počet reklamací za měsíc	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací

Spokojenost zákazníků dosud nebyla žádným způsobem měřena ani zaznamenávána. Podnik se o spokojenosti zákazníků s produkty společnosti může pouze domnívat. Tuto skutečnost však chce podnik změnit a zavést dotazníková šetření, aby mohl monitorovat míru spokojenosti, případně nespokojenosti svých zákazníků a také aby mohl zjišťovat příčiny této případné nespokojenosti. Dotazník bude zasílán zákazníkovi v elektronické podobě a vyhodnocován v pravidelných intervalech pololetně. Cílová hodnota celkové spokojenosti byla odhadnuta na 75 – 85%. Hodnota 100% spíše není reálná, proto byla stanovena shovívavější škála.

Podnik odhaduje roční přísun nových zákazníků ve výši 30 až 40 ročně. Již toto je však navýšená hodnota oproti předešlému roku. Důvodem zvýšení počtu nových zákazníků ve sledovaném roce 2013 bylo přijetí nového obchodního zástupce do týmu společnosti. Větší část zákazníků tvoří tzv. klíčoví zákazníci, kteří ve firmě poptávají opakované požadavky na zakázky. S těmito zákazníky firma udržuje úzký vztah, kdy je cílem jejich udržení. Firma těmto zákazníkům věnuje nadstandardní péči, což se může projevit např. již zmíněné prodloužené době splatnosti pohledávek, zvýhodněné ceny či dodání produktů „navíc“. Cílová hodnota 40 – 50 nových zákazníků byla stanovena na základě toho, že na trhu stále existuje prostor pro poptávku po produktech této firmy. Stále roste poptávka po tištění informativních materiálů, reklamních předmětů, propagačních materiálů, obalových produktů apod. Po přijetí nového obchodního zástupce může také vyvstat jakási soutěživost mezi novým a stávajícími obchodními zástupci, která může vyústit v dravější vyhledávání nových zákazníků.

U reklamací zakázek firma opět stanovila odhad ve výši 3 za měsíc, což ročně dosahuje k 30 až 40 reklamacím, což není málo a v případě objemných či zpracovatelsky náročných zakázek může jít o velmi nákladnou položku. Každá firma by si jistě přála vidět v této kolonce nulu. To však není reálně proveditelné, protože ve firmě se zaměstnává jak lidský

faktor, tak stroje a způsobení chyby není nic neobvyklého, proto byla nastavena budoucí hodnota reklamací ve výši 1 za měsíc.

Tab. 3.14 Současné a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

<i>Doporučená měřítka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Výsledky dotazníkového šetření	nezavedeno	80% spokojenost
Množství motivačních podnětů	2 - 3	4
Zisk na zaměstnance v tis. Kč	50,2	70

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Míra spokojenosti zaměstnanců firmy Lupress s.r.o. není monitorována prostřednictvím žádného nástroje. Na základě vlastního pozorování lze říci, že míra spokojenosti zaměstnanců není příliš vysoká. Toto tvrzení je založeno na faktu snížené pracovní morálky u některých z pracovníků. U těchto pracovníků vzniká neochota pro práci přesčas, snižuje se pečlivost při práci, klesá jejich produktivita práce. To pak negativně ovlivňuje i ostatní pracovníky. Ti jsou pak nespokojeni s výsledkem vykonané práce, protože práce mohla být odvedena např. rychleji nebo se vytvářejí prostoje atd. Nelibým výsledkem by mohlo dokonce být zastání dosud klíčových zaměstnanců obdobného laxního přístupu k vykonávané práci. Podnik si tento problém uvědomuje, a proto bude pro další období vytvořen a zaměstnancům předložen dotazník, kde kromě zjišťování spokojenosti s prací, platebními podmínkami, motivací, pracovním klimatem bude také prostor pro uvedení návrhů pro zkvalitnění práce a pracovního prostředí. Za cíl pro příští rok byla stanovena spokojenost ve výši alespoň 80%.

Jako současné motivační podněty v podniku jsou brány roční prémie v podobě peněžní odměny v hotovosti a případné zvýšení měsíčně vyplácené mzdy. V podniku je také uplatňován negativní faktor motivování ve formě srážky ze mzdy.

Produktivita práce vypočítaná z provozního výsledku hospodaření se pohybuje na úrovni 50 000 Kč za rok 2013. Po uvážení skutečnosti, že dochází ještě k odečtení daně z příjmů, se hodnota ještě výrazně sníží. Pro další období bude stanoven nárůst této hodnoty, a to konkrétně na 70 tis. Kč za rok.

Tab. 3.15 Současné a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

<i>Doporučená měřítka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Provozní náklady	18 416 000	17 495 000
Množství realizovaných investic DHM ročně	1	2
Množství prováděných údržeb	Dle potřeby	1x týdně

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Prvním z měřítek poslední posuzované perspektivy jsou provozní náklady, ty dosahovaly ve sledovaném roce výše 18 416 000 Kč. Stanovena je hodnota ve výši 17 495 000, což představuje asi 5% snížení, což by s ohledem na vývoj posledních let mělo být proveditelné.

Podnik provádí zhruba jednu realizaci investičního projektu ročně. Vzhledem k vybavenosti podniku by navržená cílová hodnota ve výši 2 uskutečněných investic ročně nemusela být problém. V podniku se nacházejí stroje, jež jsou v současném rychle se měnícím podnikatelském prostředí zastaralé. Jejich obměnou podnik dosáhne vyšší produkce, s tím spojené vyšší míry tržeb, ovlivněny budou jistě i náklady, které klesnou z důvodu eliminace zmetků díky vyšší přesnosti, moderní vybavenosti bezpečnostních prvků a vyšší výkonnosti nových strojů.

Podnik dříve striktně a nekompromisně dbal na provádění pravidelných údržeb na převážné většině strojů. Tento požadavek však v průběhu let pozvolna přecházel do ústraní a v současné době se je dodržováno pravidelné mazání, čištění a ostatní úkony pouze u zhruba 3 strojů. Což není dostačující vzhledem ke skutečnosti, že podnik využívá strojů zhruba 18, i když ne dennodenně. V rámci perspektivy interních procesů bude tedy úkolem firmy vyžadovat toto opatření jednou týdně u strojů denně používaných, u ostatních pak v závislosti na jejich využívání.

3.3.5 Určení strategických akcí

Definování strategických akcí je nezbytným krokem pro úspěšné dosažení stanovených strategických cílů posuzované podnikatelské jednotky, jež byly určeny v předchozí podkapitole 3.3.4.

Uskutečnění strategických akcí může být klíčem pro zajištění úspěšnosti celé implementace metody BSC. Tento krok je posledním pro implementaci metody Balanced Scorecard do podniku.

Pro smysluplné provádění níže určených strategických akcí by měla být vybrána odpovědná osoba. Úkolem této odpovědné osoby by mělo být provádění pravidelné kontroly dodržování strategických akcí směřujících k dosažení vytyčených strategických cílů podniku, řízení těchto strategických akcí apod.

Stanovení strategických akcí proběhlo na základě vlastního logického uvažování a konzultace se zástupcem podniku. Vytyčené strategické akce navržené pro dosažení strategických cílů posuzované podnikatelské jednotky Lupress s.r.o. jsou ke zhlédnutí v tab. 3.16 až 3.19.

Tab. 3.16 Strategické akce finanční perspektivy

<i>Strategické cíle</i>	<i>Strategické akce</i>
Dosahování zisku a jeho růst	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšit tržby - Snížit míru zmetkovosti - Zvýšit produkci a tím i prodeje - Zvýšit efektivitu práce
Růst tržeb	<ul style="list-style-type: none"> - Přilákat nové zákazníky prostřednictvím reklamy - Zvážit vhodnost ceny produktů - Snížit nákladů na energii
Růst ROCE	<ul style="list-style-type: none"> - Růst zisku - Snížit dlouhodobé dluhy
Zkrácení doby obratu pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> - U smluvně nastavených faktur s delší dobou splatnosti zvážit oprávněnost tohoto rozhodnutí - Dlužníky oslovit a vhodně upozornit na úhradu pohledávky - Motivovat dlužníky k úhradě, např. pomocí slevy z ceny

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

V následující tabulce 3.17 jsou vymezeny navrhované strategické akce k dosažení určených strategických cílů.

Tab. 3.17 Strategické akce zákaznické perspektivy

<i>Strategické cíle</i>	<i>Strategické akce</i>
Spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> - Ochota a vstřícné jednání zaměstnanců se zákazníky - Bezproblémový přístup k vyřizování reklamací
Získání nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšit povědomí o firmě - Zvýšit motivaci obchodních zástupců - Zvýšit spokojenost stávajících zákazníků
Snížení reklamací od zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> - Snížit podíl zmetkovosti - Zvýšit kontrolu na jednotlivých úsecích - Realizování investic do nákupu nových strojů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Úkolem tab. 3.18 je představení strategických akcí v rámci perspektivy učení se a růstu. Tyto akce se zaměřují především na spokojenost zaměstnanců a ostatní faktory s tím spojené.

Tab. 3.18 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

<i>Strategické cíle</i>	<i>Strategické akce</i>
Zvýšení spokojenost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - Zjišťování příčin nespokojenosti zaměstnanců - Zjišťování návrhů a opatření pro výkon činnosti zaměstnanců - Uplatňování motivačních nástrojů pozitivních i negativních
Zvýšení motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - Nastavit podmínky pro získání výkonnostní odměny - Vymezit plán pro určení výše výkonnostní odměny - Zvážení uplatnění záporných nástrojů motivace
Zvýšení produktivity zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšit tržby - Zvážit optimální počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

V poslední tabulce 3.19 se nachází specifikované strategické akce pro rámec výše stanovených cílů interních podnikových procesů.

Tab. 3.19 Strategické akce perspektivy interních procesů

<i>Strategické cíle</i>	<i>Strategické akce</i>
Snížení provozních nákladů	- Najímat brigádníky na činnosti nevyžadující odbornou způsobilost
Inovace technologického parku	- Využívat státní podpor pro podnikání - Prodej zastaralých strojů
Častější údržba strojů	- Zvýšit motivaci zaměstnanců k údržbě upozorněním na důsledky špatné údržby - Vymezit konkrétní času a prostředků pro údržbu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

4. Návrhy a doporučení

Úkolem této kapitoly bude definovat návrhy a doporučení pro zlepšení výkonnosti firmy Lupress s.r.o na základě zjištěných výsledků využitých metod v předchozí kapitole 3.

V této diplomové práci bylo k dosažení definovaného cíle práce využito dvou metod pro zjištění výkonnosti firmy. První metodou byla finanční analýza podniku, která se zabývá finanční stránkou výkonosti organizace. Jako druhá metoda byla vybrána metoda Balanced Scorecard, která hodnotí výkonost z hlediska čtyř různých perspektiv. Ty byly pro konkrétní podnik vymezeny, dále byly stanoveny strategické cíle, kterých chce podnik dosáhnout v následujícím období, v závislosti na tom byla určena měřítka pro analýzu hodnot výkonosti a nakonec byly navrženy strategické akce nutné k dosažení těchto vytyčených strategických cílů podniku.

4.1 Shrnutí

Pro větší přehlednost bude uvedení návrhů a doporučení předcházet shrnutí výsledků analyzovaných oblastí dle použitých metod.

4.1.1 Shrnutí finanční analýzy

Analýza podniku proběhla za období roku 2010 až 2013. Během této doby nastalo mnoho změn, co se podnikových financí týče. Hlavním kritériem hodnocení finanční výkonnosti je výše *zisku*, v našem případě podnik střídavě dosahoval zisku a ztráty, ztráta se však výrazně snížila, ale klesající charakter má i zisk. Nejvyšší hodnoty zisku bylo dosaženo v roce 2011, kdy firma provedla výraznější investici dlouhodobého hmotného majetku. Dá se tedy říci, že investice vedla k vyšší výkonnosti firmy. I když to vypadá jako jednorázové zvýšení výkonnosti firmy, je třeba podotknout, že i když byla v dalším roce vykazována ztráta, její hodnota nebyla až tak markantní jako ta minulá a navíc došlo k úhradě ztráty minulých let, která dosahovala vysoké hodnoty.

Tržby podniku vykazují rostoucí trend, mimo období roku 2012, kde je patrné snížení této hodnoty, v dalším roce již však podnik navazuje na rostoucí linii předcházejících let.

Hodnota *čistého pracovního kapitálu* v čase klesá, což může vést k ohrožení likvidity podniku. V posledním sledovaném roce společnosti dokonce vzniká nekrytá ztráta.

Ukazatele *rentability* v podstatě kopírují míru úspěšnosti výkonu podniku představovanou ziskem. Proto nejlepších hodnot v této oblasti podnik dosáhl v roce 2011, což je prisuzováno významné realizaci investičního projektu, což přispělo k růstu tržeb podniku. Dalším přílivem do položky tržeb byla hodnota stávajícího nahrazovaného stroje, který byl v daném roce prodán.

Ukazatele *likvidity* vypovídají u posuzovaného podniku o neuspokojivé situaci této oblasti, jak již bylo naznačeno výše prostřednictvím ukazatele čistého pracovního kapitálu. Dva ze tří ukazatelů upozorňují na nedostatečný vývoj hodnot. Pouze v rámci pohotové likvidity si podnik vede ukázkově. Jak by ne, když jsou sice oběžná aktiva očištěna od položky zásob, nejméně likvidní formy oběžných aktiv, nicméně obsahují položku pohledávek, která tvoří nejvyšší část oběžných aktiv.

Podnik byl hodnocen také pomocí ukazatelů *aktivity*, kdy kromě doby obratu pohledávek, společnost dosahovala přiměřených hodnot. Doba obratu pohledávek se v posledním pozorovaném roce výrazně zvýšila, oproti předešlému období až téměř o polovinu.

Co se týče hodnocení *zadluženosti*, firma vykazuje vysoké hodnoty oproti doporučení. Celková zadluženost průměrně přesahuje horní hranici doporučených hodnot od 10 až 20%. Do očí bijící je však hodnota zadluženosti vlastního kapitálu v prvním roce posuzovaného období, v dalším je již poloviční a dále se snižuje.

4.1.2 Shrnutí metody **Balanced Scorecard**

Pro každou perspektivu modelu BSC byly stanoveny strategické cíle pro zvýšení výkonnosti firmy. V rámci každého cíle pak byly určeny měřítka pro hodnocení výkonnosti. U jednotlivých měřítek byla zjištěna jejich současná hodnota a navržena cílová s dodržáním pravidla SMART při určování cílů. Nakonec byly navrženy také strategické akce pro dosažení požadovaných cílů. Vše je tak přehledně uspořádáno do následujících tabulek 4.1 – 4.4.

Tab. 4.1 Finanční perspektiva

<i>Strategické cíle</i>	<i>Doporučená měřítka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Dosahování zisku a jeho	EBIT	954 000	1,5 násobek

růst			
Růst tržeb	Tržby	29 288 000	Nárůst o 15%
Růst ROCE	ROCE	21%	30%
Zkrácení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	146 dní	130 dní

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Pro finanční perspektivu byly vytyčeny strategické cíle především ve zvyšování zisku, tržeb, hodnoty ROCE a zkracování doby obratu pohledávek. Všechny čtyři položky byly zjištělné z účetních výkazů poskytnutých firmou, které jsou součástí Přílohy č. 1 a 2. Růst zisku bude posuzován podle vývoje položky provozního výsledku hospodaření označovaného jako EBIT. Ten dosahuje v současnosti hodnoty 954 tis. Kč a požadavek na jeho zvýšení je ve výši téměř 1,5 mil. Kč. Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ze současných 29,3 mil. Kč je požadován v 15ti% míře. U ukazatele rentability investovaného kapitálu došlo k opatrnějšímu navyšování, a to z 21% na 30%. Zkrácení doby obratu pohledávek je navrhováno na úroveň 130 dnů. Nutno dodat, že plnění strategických cílů u ostatních perspektiv povede k dosahování cílů finanční perspektivy, je zde zaručena provázanost.

Tab. 4.2 Zákaznická perspektiva

<i>Strategické cíle</i>	<i>Doporučená měřítka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Spokojenost zákazníků	Výsledky dotazníkového šetření	nezavedeno	75 - 85% spokojenost
Získání nových zákazníků	Počet nově získaných zákazníků za rok	30 – 40	40 - 50
Snížení reklamací od zákazníků	Počet reklamací za měsíc	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

V podniku se plánuje zavádění dotazníkového šetření pro zjištění spokojenosti zákazníků firmy. Výsledky tohoto šetření by měly v příštím roce prokázat spokojenost zákazníků v rozmezí až 75 a 85%. V podniku převažuje obsluha stálých zákazníků, i tak je kladen podniku cíl ve zvýšení počtu nově přichozích zákazníků v rozmezí 40 až 50 za rok. Reklamáce výrobků nejsou pro žádný podnik příjemnou záležitostí, avšak včasné, rychlé a spolehlivé vyřízení přidává zákazníkům na spokojenosti. I tak by chtěl podnik počet reklamací za měsíc snížit nejlépe na 1 měsíčně.

Tab. 4.3 Perspektiva učení se a růstu

<i>Strategické cíle</i>	<i>Doporučená měřítka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Výsledky dotazníkového šetření	nezavedeno	80% spokojenost
Zvýšení motivace zaměstnanců	Množství motivačních podnětů	2 - 3	4
Zvýšení produktivity práce zaměstnanců	Zisk na zaměstnance v tis. Kč	50,2	70

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na zaměstnance firmy. Nejdůležitějším faktorem této oblasti je spokojenost pracovníků, od toho se pak odvíjí jejich produktivita, vystupování před zákazníky a s tím i spojené tržby a dosahování zisku. Spokojenost zaměstnanců však dosud nebyla zjišťována prostřednictvím žádného nástroje, avšak pro příští období bude zavedeno dotazníkové šetření, cílem je dosáhnout 80% spokojenosti svých pracovníků. Míra spokojenosti pracovníků může být ovlivněna motivací, ta není dostačující, a proto bylo navrženo zvýšit počet motivačních podnětů. To, do jaké míry se firmě podaří zvýšit spokojenost svých zaměstnanců, dále ovlivní jejich produktivitu, určení její výše bude prováděno pomocí propočtu podílu zisku na zaměstnance, požadovaná výše hodnoty je 70 tis. Kč.

Tab. 4.4 Perspektiva interních procesů

<i>Strategické cíle</i>	<i>Doporučená měřítka</i>	<i>Současná hodnota</i>	<i>Cílová hodnota</i>
Snížit provozní náklady	Provozní náklady	18 416 000	17 495 000
Inovace technologického parku	Množství realizovaných investic DHM ročně	1	2
Častější údržba strojů	Množství prováděných údržeb	Dle potřeby	1x týdně

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací podniku

Zlepšování interních podnikových procesů by měl podnik také věnovat pozornost. Jedním z cílů je snížit provozní náklady, což by v konečném důsledku mělo pozitivně ovlivnit výši tržeb, snížení těchto nákladů je žádoucí v minimální částce 1 mil. Kč. Dále je nezbytná postupná inovace technologického parku podniku, která postupně zastarává. Tato inovační strategie je sice zabezpečována, ale podnik by se měl na tuto problematiku zaměřit intenzivněji. Důraz by měl být také kladen na větší četnost údržby strojů, která se v průběhu let stala zanedbávanou částí pracovního výkonu zaměstnanců.

4.2 Souhrnné návrhy a doporučení

Po důkladné analýze vstupních hodnot pro hodnocení výkonnosti podniku, nelze říci, že jde v tomto případě o vyloženě výkonný podnik. Uvnitř této společnosti existuje prostor pro zlepšení výkonnosti, a to v mnoha směrech. V následujících řádcích budou nastíněny možná doporučení a návrhy pro zlepšení výkonnosti.

Při pečlivém zvážení výsledků této diplomové práce byly stanoveny 4 základní oblasti, pro zlepšení podnikatelské výkonnosti.

Zvýšení spokojenosti zákazníků

V rámci analýzy perspektivy učení se a růstu u metody Balanced Scorecard byla pozorováním odhalena jistá míra nespokojenosti zaměstnanců podniku. To může být vyvoláno např. rostoucími požadavky na výkon práce bez nároku na zvýšení odměny, nízká pozitivní motivace nebo naopak výrazné uplatňování negativních faktorů motivace.

Nespokojenost zaměstnanců se pak projevuje sníženou pracovní morálkou. To může představovat již dříve zmíněnou neochotu k práci přesčas, nechuť k výkonu činnosti, vytváření nepříznivého pracovního prostředí jako celku, snížení produktivity práce, což vede ke snížení tržeb a tedy i zisku. Ohroženi jsou také ostatní spolehliví zaměstnanci, kteří však mohou být zasaženi „dominovým efektem“, kterým by mohla být ovlivněna i jejich výkonnost.

Návrhy pro řešení této situace byly již zmíněny v předchozí kapitole, konkrétně v tab. 3.18. Základem pro zvýšení spokojenosti pracovníků je v první řadě zjištění příčin jejich nespokojenosti, toho by mělo být dosaženo prostřednictvím navrhovaného dotazníkového šetření uplatňovaného v pravidelných nejméně pololetních intervalech. Současně by měly být zjišťovány také návrhy a připomínky pro zkvalitnění pracovní činnosti pracovníků či zlepšení pracovního klima.

Dále by mělo být zváženo a nejlépe i zavedeno zvýšení motivace pracovníků. V případě kladného ohodnocení klíčových a spolehlivých zaměstnanců by docházelo u ostatních méně výkonných zaměstnanců k potřebě dosažení stejných ohodnocení a tedy i výkonnosti.

Nejvíce vyhovující formou pro provozní zaměstnance by byla motivace v podobě finanční odměny. Podnik by proto mohl vytyčit podmínky pro získání hotovostních odměn

společně s plánem obsahujícím odstupňování výše odměny podle úrovně dosažených výsledků práce. Dalším opatřením by mohlo být zavedení doplňku ke mzdě v podobě stravenek, případně pro ty, kteří od externí dodavatelské firmy neodebírají obědy. Tato skutečnost by nastolila rovnoprávnost, protože zaměstnanci odebírající v současnosti obědy mají část stravného ze zákona hrazenou podnikem. Ostatní toto nemohou uplatnit.

Podpora investičních záměrů do dlouhodobého hmotného majetku

Na základě výsledků finanční analýzy lze říci, že podnik byl nejziskovější a celkově hodnoty jeho finančního zdraví vykazovaly nejlepších výsledků v roce 2011. V tomto roce podnik realizoval investiční záměr značné hodnoty. Tuto investici je tedy možno považovat za správný krok podniku, protože díky této realizaci se zvýšila výkonnost společnosti. Podnik by měl v tomto směru určitě pokračovat, pokud chce dosahovat kladných hodnot výsledku hospodaření a obstát v boji s konkurencí.

Náměty pro podporu investičních záměrů byly taktéž definovány výše, viz. tab. 3.19. Podnik by tedy měl směřovat k postupnému obnovování strojového parku podniku. Postupné zastarávání strojů obnáší spoustu komplikací, kdy je zapotřebí vykonávat častější opravy, stroje jsou v porovnání s modernějšími verzemi pomalejší a mohou být méně přesné, což všechno vede ke zvyšování nákladů, případně zmetkovosti.

Pořizování těchto strojů je však zpravidla velmi nákladné. V dnešní době však existují různé podpory podnikání ve formě dotací. I toho firma v posledním roce využila k realizaci nákupu nového stroje pro příští období. Z toho důvodu by měla firma pravidelně vyhledávat informace o možných podporách.

Zkrácení doby obratu pohledávek

Díky výsledků finanční analýzy byl zjištěn rostoucí problém v podobě ohrožené likvidity podniku. Bližším zkoumáním bylo zjištěno, že příčinou může být vysoká hodnota položky pohledávek. S tím je spojena výše doby obratu pohledávek, která v posledním roce vzrostla téměř o polovinu hodnoty předchozího roku. V tomto případě by se měl mít podnik na pozoru. Snížená likvidita signalizuje o snížené schopnosti dostát svým závazkům.

Opatření, která by měla firma zavést, jsou opět uvedeny ve výše upravené tabulce 3.16 a 3.17. Firma by měla i u klíčových zákazníků při každém vyhotovení pohledávek zvážit, zda je

nezbytně nutné zákazníkovi poskytovat prodlouženou dobu splatnosti. Také by mohla stále zákazníky motivovat k uhrazení pohledávky např. pomocí slevy z ceny. To je ale ovšem na pováženou, protože podnik většinou svým hlavním zákazníkům poskytuje výhodnější ceny zakázek.

Snížení zadluženosti podniku

Podnik vykazuje vysokou míru zadluženosti. Celková zadluženost podniku byla o 10 až 20% vyšší než se udává v doporučení. Podnik disponuje vyššími krátkodobými závazky. Zadluženost vlastního kapitálu představuje mnohem větší míru překročení úrovně doporučení. To mohlo být zapříčiněno vykazovanou ztrátou minulých let.

Podnik by se měl v dalších letech na tuto skutečnost více zaměřit a pokusit se míru zadlužení postupně snižovat. Zadluženost je sice pochopitelná vzhledem k tomu, že podnik realizuje investiční projekty ve vysokých hodnotách, nicméně i tak může ohrožovat chod podniku. Podnikové vedení by mělo zvážit využití financování vlastními zdroji.

5. Závěr

Závěrem už tedy jen pár slov ke shrnutí celé diplomové práce. Tato práce představuje analýzu hodnocení výkonnosti firmy Lupress s.r.o. působící v polygrafickém odvětví pomocí dvou metod hodnocení, kterými jsou finanční analýza a metoda Balanced Scorecard.

V teoretické části byl vymezen pojem výkonnost, představeny přístupy uplatnitelné při měření výkonnosti podniku. S ohledem na tyto přístupy byly vybrány dvě z metod pro účely této práce. První z metod byla finanční analýza podniku hodnotící jeho finanční zdraví, v tomto případě se hodnotí zejména ukazatele rentability, aktivity, likvidity a v neposlední řadě zadluženosti podniku. Dále byla použita metoda, která analyzuje výkonnost podniku z více úhlů pohledu než jen z finančního hlediska, tato metoda je obecně známá jako Balanced Scorecard. V rámci této metody je podnik podroben analýze čtyř perspektiv. Mezi tyto perspektivy se řadí finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva učení se a růstu zaměřená zejména na zaměstnance podniku a perspektiva orientovaná na interní podnikové procesy.

Aplikační část byla věnována charakteristice podniku, na jehož podmínky budou vybrané metody aplikovány. Dále následovala samotná analýza finančního zdraví podniku v podobě finanční analýzy s komentářem ke sledovaným hodnotám. V druhé fázi byla implementována metoda Balanced Scorecard na podmínky firmy, jejíž součástí bylo specifikování jednotlivých perspektiv, dále pak určení strategických cílů pro jednotlivé perspektivy následované stanovením měřítek pro hodnocení těchto cílů. Nechybělo ani uvedení současných hodnot určených měřítek a ani uvedení hodnot, jichž má být v průběhu dalšího roku dosaženo. K úspěšné implementaci celé metody BSC bylo nezbytné nakonec definovat strategické akce, pomocí nichž má být jednotlivých cílů dosaženo.

V další kapitole došlo ke shrnutí výsledků obou metod a předložení konkrétních doporučení a návrhů pro zlepšení výkonnosti podniku.

Pevně věřím, že budou zjištěné výsledky analýzy výkonnosti podniku Lupress s.r.o. pro společnost přínosem.

Seznam použité literatury

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
2. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
3. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
4. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 180 s. ISBN 80-245-0684-x.
6. KAPLAN, Robert S, Marek ŠUSTA a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
7. LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Překlad Olga Kupec, Zuzana Maňasová. Praha: C.H. Beck, 2007, 287 s. ISBN 9788071796831.
8. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
9. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
10. PARMENTER, David a Ivana PETRAŠOVÁ. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
11. PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
12. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
13. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
14. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

15. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

16. Lupress s.r.o. *Lupress* [online]. Dostupné z: <http://www.lupress.cz/>.

Seznam použitých zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CFROE	ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EAT	čistý zisk neboli zisk po zdanění
EBIT	provozní zisk neboli zisk před daněmi a úroky
EBT	zisk před zdaněním
EFQM	model ekonomické ceny za kvalitu
EVA	ekonomická přidaná hodnota
MVA	tržní přidaná hodnota
NOPAT	čistý operativní zisk
obr.	Obrázek
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investic
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	Tabulka
WACC	vážená průměrná hodnota nákladů kapitálu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ostravě dne 24.4.2015

Monika Ročková

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Výkaz zisků a ztráty

Příloha č. 2 – Rozvaha

Příloha č. 1 – Výkaz zisku a ztráty firmy Lupress s.r.o.

Označení a	Výkaz zisku a ztráty b	Č c	Skutečnost v účetním období			
			2010	2011	2012	2013
II.	Výkony	04	27 773	28 472	23 661	29 322
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	27 776	28 440	23 688	29 288
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-3	32	-27	34
B.	Výkonová spotřeba	08	18 599	17 034	15 015	18 416
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	13 224	10 794	10 304	13 311
B. 2	Služby	10	5 375	6 240	4 711	5 105
+	Přidaná hodnota	11	9 174	11 438	8 646	10 906
C.	Osobní náklady	12	7 398	6 980	6 481	7 632
C. 1	Mzdové náklady	13	5 684	5 383	4 935	5 813
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 660	1 564	1 496	1 741
C. 4	Sociální náklady	16	54	33	51	79
D.	Daně a poplatky	17	42	37	50	82
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 082	1 988	1 941	1 537
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	344	766	0	83
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	342	766	0	83
2	Tržby z prodeje materiálu	21	2	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	56	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	56	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-443	-629	-22	18
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	33	0	0	1
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 457	944	459	767
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-985	2 829	-263	954
X.	Výnosové úroky	42			1	
N.	Nákladové úroky	43	317	312	233	172
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	65	12	170	203
O.	Ostatní finanční náklady	45	57	104	149	53
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-309	-404	-212	-22
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0	4	0	237
Q. 1	-splatná	50	0	4	0	237
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-1 294	2 421	-475	694
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-1 294	2 421	-475	694
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	-1 294	2 425	-475	931

Příloha č. 2 – Rozvaha firmy Lupress s.r.o.

označení a	AKTIVA b	Č c	Účetní období			
			2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	001	14 690	18 899	14 297	20 600
B.	Dlouhodobý majetek	003	5 060	8 089	6 353	6 150
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	5 060	8 089	6 353	6 150
2	Stavby	015	3 277	3 043	2 817	2 601
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1 783	5 046	3 535	2 859
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	690
	Oběžná aktiva	031	9 593	10 760	7 925	14 430
C. I.	Zásoby	032	451	459	558	413
C. I. 1	Materiál	033	371	347	473	294
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	80	112	85	119
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	8 096	9 563	6 611	11 864
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	7 644	9 033	6 264	6 954
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	422	527	347	309
8	Dohadné účty aktivní	056	30	0	0	0
9	Jiné pohledávky	057	0	4	0	4 600
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 046	737	756	2 152
C. IV. 1	Peníze	059	175	341	443	967
2	Účty v bankách	060	871	396	314	1 186
D. I.	Časové rozlišení	063	37	50	19	20
D. I. 1	Náklady příštích období	064	37	50	18	20
3	Příjmy příštích období	066	0	0	2	0

Označení a	PASIVA b	Č c	Účetní období			
			2010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	067	14 690	18 899	14 297	20 600
A.	Vlastní kapitál	068	1 932	4 354	3 879	4 573
A. I.	Základní kapitál	069	200	200	200	200
1	Základní kapitál	070	200	200	200	200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	20	20	20	20
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	20	20	20	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	3 006	1 712	4 134	3 659
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	6 904	6 904	4 134	4 134
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-3 897	-5 192	0	-475
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	-1 294	2 421	-475	694
B.	Cizí zdroje	088	12 758	14 545	10 418	16 023
B. II.	Dlouhodobé závazky	094	352	0	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095	352	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	105	9 349	8 694	7 452	14 573
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	5 806	5 106	4 450	4 825
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasti	109	1 686	1 336	1 336	2 236
5	Závazky k zaměstnancům	110	374	359	305	359
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	395	316	179	536
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	638	549	197	5 291
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	131	201	120	120
#	Dohadné účty pasivní	115	319	409	540	569
#	Jiné závazky	116	0	419	326	637
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	3 057	5 851	2 966	1 450
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	3 057	1 851	611	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	4 000	2 356	1 450
C. I.	Časové rozlišení	121	0	0	0	4
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	0	0	0	4